



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**NÁVRH PODNIKOVÉHO TRAINEE PROGRAMU A JEHO  
ZAVEDENÍ POMOCÍ TECHNIK PROJEKTOVÉHO  
MANAGEMENTU V ORGANIZACI**

CORPORATE TRAINEE PROGRAM DESIGN AND IMPLEMENTATION INTO AN ORGANIZATION USING  
PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Jitka Drápalíková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky  
Studentka: **Bc. Jitka Drápalíková**  
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Informační management  
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh podnikového trainee programu a jeho zavedení pomocí technik projektového managementu v organizaci**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení a přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je navrhnout stážistický trainee program pro konkrétní společnost a aplikovat metodiku projektového managementu na jeho zavedení do současného fungování organizace.

### **Základní literární prameny:**

A guide to the project management body of knowledge. 6th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-162-8251-845.

BARKER, S. Projektové řízení v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978- 80-24-  
-1413-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

ROUDIAS, Jihane. Mastering Principles and Practices in PMBOK®, Prince 2®, and Scrum: Using  
Essential Project Management Methods to Deliver Effective and Efficient Projects. 1. ed. Pearson,  
2015. ISBN 0134060814.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

Mgr. Veronika Novotná, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikového trainee programu pro velkou společnost působící na energetickém trhu a naplánování jeho zavedení pomocí technik projektového managementu. Program míří na talentované vysokoškolské studenty s cílem vychovat z nich během několika let budoucí leadery digitální transformace organizace. Trainee program přispívá ke změně firemní kultury a zvyšování inovativnosti organizace, a je pomocným zdrojem kapacit pro digitalizační a rozvojové aktivity.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with a corporate trainee program (or scheme) design for a large company operating in the energy market and planning its implementation using project management techniques. The trainee program targets talented university students to develop them into future leaders of the organization's digital transformation during next few years. The trainee program contributes to the corporate culture change and increases the organization's innovation potential, and is an auxiliary source of capacities for digitalization and development activities.

## **Klíčová slova**

digitalizace, digitální transformace, inovace, energetický průmysl, HR, práce se studenty, trainee program, trainee schéma, firemní kultura, projektový management, generace Z

## **Key words**

digitalization, digital transformation, innovation, energy industry, HR, work with students, trainee program, trainee scheme, corporate culture, project management, gen Z, generation Z

## **Bibliografické citace**

DRÁPALÍKOVÁ, Jitka. *Návrh podnikového trainee programu a jeho zavedení pomocí technik projektového managementu v organizaci* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135239>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval(a) jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. 5. 2021

.....

podpis studentky

## **Poděkování**

Za odborné vedení děkuji Ing. Lence Smolíkové, vedoucí diplomové práce. Děkuji také mamince a přítelovi za nekonečnou podporu. Poděkování patří i Ing. Tomášovi Řezníčkovi a kolegům z HR za předané zkušenosti, čas a ochotu k diskusím o problematice návrhu a plánování trainee programu.

# OBSAH

Úvod.....	9
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	11
1 Teoretická východiska práce .....	13
1.1 Projektové řízení .....	13
1.2 Projekt .....	13
1.3 Úspěšný projekt a cíl projektu.....	15
1.3.1 Trojimperativ .....	15
1.3.2 Kritéria úspěšnosti projektu .....	16
1.3.3 SMART metoda pro stanovení cíle .....	17
1.4 Logický rámec.....	17
1.4.1 Význam a přínosy logického rámce.....	18
1.4.2 Položky logického rámce.....	18
1.4.3 Logické vazby v rámci.....	22
1.5 Organizační struktura projektu.....	23
1.5.1 Projektový team .....	23
1.5.2 Projektový manažer .....	25
1.5.3 Zájmové skupiny.....	25
1.6 Projektové fáze a příslušné dokumenty.....	26
1.6.1 Předprojektová fáze .....	27
1.6.2 Projektová fáze .....	29
1.6.3 Poprojektová fáze .....	31
1.7 Plánování projektu .....	32
1.7.1 Základní principy plánování .....	32
1.7.2 Plánování dimenze provedení.....	33
1.7.3 Plánování dimenze času.....	36



1.7.4	Plánování dimenze nákladů .....	40
1.7.5	Práce s projektovým plánem.....	43
1.8	Řízení rizik a problémů v projektu.....	44
1.8.1	Základní definice a oblasti řízení rizik .....	44
1.8.2	Úloha řízení rizik v projektovém řízení .....	45
1.8.3	Analýza rizik.....	45
1.8.4	Skórovací metoda pro analýzu rizik .....	46
1.9	Řízení zainteresovaných stran.....	48
2	Analýza současného stavu .....	50
2.1	Základní informace .....	50
2.2	Organizační struktura .....	50
2.3	Budoucí role organizace a strategie .....	51
2.4	Plánované aktivity pro podporu strategie.....	52
2.5	Klíčové poznatky analýzy společnosti .....	53
2.6	Současný trainee program společnosti .....	54
2.6.1	Trainee program české části korporace .....	55
2.6.2	Práce s VŠ studenty mimo trainee program.....	56
2.6.3	Trainee program německé části korporace .....	56
2.7	Práce se studenty .....	57
2.7.1	Generační rozdíly.....	57
2.7.2	Motivace pro respektování důležitosti generačních rozdílů .....	58
2.7.3	Specifika generace Y .....	58
2.7.4	Specifika generace X .....	59
2.7.5	GEM model pro práci se studenty .....	62
3	Návrh řešení a přínos návrhů řešení .....	66
3.1	Návrh podnikového trainee programu .....	66

3.1.1	Vstupní požadavky .....	66
3.1.2	Souhrnný popis řešení.....	66
3.1.3	Aplikace GEM modelu .....	68
3.1.4	Obecné cíle DAA programu .....	69
3.1.5	Životní cyklus DAS .....	69
3.1.6	Zapojení stakeholderů.....	76
3.1.7	Mechanismy zpětné vazby.....	79
3.1.8	Důležitost role koordinátora .....	82
3.1.9	Výběr DAS z uchazečů.....	83
3.1.10	Zajištění relevantního rozvoje .....	90
3.1.11	Přiřazení digitálních asistentů konkrétním DA.....	95
3.1.12	Motivace a zapojení DAS .....	95
3.2	Zavedení trainee programu pomocí technik projektového managementu .....	97
3.2.1	Harmonizace programu s aktuální situací.....	97
3.2.2	Logický rámec .....	103
3.2.3	WBS.....	105
3.2.4	Klíčové činnosti plánu realizace .....	106
3.2.5	Ganttův diagram a naplánování aktivit.....	112
3.2.6	Milníky.....	115
3.2.7	RACI matice .....	116
3.2.8	Zdroje projektu .....	119
3.2.9	Řízení rizik.....	121
3.2.10	Rozpočet projektu .....	125
3.3	Přínosy návrhů řešení .....	128
Závěr .....		130
Zdroje.....		I

Seznam obrázků .....	IV
Seznam použitých tabulek .....	VI
Seznam použitých grafů.....	VII

## ÚVOD

Digitalizace a digitální transformace jsou častým tématem dnešních konferencí, odborných webinářů i knih. Svět kolem nás se velmi změnil a stále se mění. Máme přístup k bankovníctví pohodlně z aplikace našeho telefonu. Nákup v eshopu včetně zaplacení vyřešíme pohodlně na pár kliků s doručením na druhý den. Platformy a sociální sítě spojují lidi s podobnými zájmy z celého světa. Přesto, některé části naší ekonomiky se tolik nezměnily. Vzpomeňme na státní správu. Nebo energetiku, která je cílovým sektorem této diplomové práce.

Energetika je dnes považována za jeden z nejdynamičtějších oborů, který kvůli své dosavadní konzervativnosti a jakési jistotě svého podnikání, neprošel mnoha změnami. V následujících dekáдах se ale předpokládá zásadní přerod, který má potenciál ovlivnit energetiku tak, jak ji známe a s tím i změnit business modely firem v tomto sektoru. Můžeme pozorovat první známky těchto změn. Co udělalo AirBnB s hotelnictvím nebo Netflix s půjčováním CD disků, můžou mladé inovativní firmy a dostupné technologie udělat s energetikou. V prostředí rychlých změn se však firmy musí držet na pozoru. Pokud je rychlost vnějších změn větší, než schopnost firmy se adaptovat zevnitř, konec životního cyklu firmy je blízko. Současný úspěch neznamena nekončící úspěch, a proto by se úspěšné stabilní organizace neměly nechat ukolébat falešnou jistotou přítomnosti, ale využít svůj současný kapitál k zajištění budoucího úspěchu. Budoucnost přináší změny, které mohou být jak hrozbami, tak příležitostmi. [1]

Klíčem v tomto „boji“ je schopnost adaptovat se - inovovat podle toho, co se v okolí firmy a ve firmě děje. Inovovat znamená mít nápady a umět je realizovat. Je to schopnost firmy spjatá silně s firemní kulturou a lidmi, kteří ji tvoří. Je to konkurenční výhoda. [1] Organizace, na kterou tato diplomová práce cílí, je velmi konzervativní firmou v oblasti energetiky, která potřebuje zvýšit schopnost se adaptovat, vytvářet růstově orientovanou kolaborativní a digitální kulturu. Proto team vzniklý za účelem akcelerace digitalizace a digitální transformace přišel s nápadem vytvoření trainee programu, který by oslovil talentované studenty-rebely, dal jim základy informačních technologií, začlenil je do businessu, nechal je růst a každým rokem rozšiřoval jejich řady, aby se stali prvním semínkem změny kultury a přístupu v organizaci. Aby pomáhali vedle participace na digitalizačních IT projektech i na změně kultury a podíleli se svou inovátorskou

perspektivou na budoucnosti energetiky. Návrhu a zavedení zmíněného trainee programu se zabývá tato diplomová práce.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem práce je vytvořit návrh podnikového trainee programu a následně naplánovat jeho zavedení pomocí technik projektového managementu. Trainee program je chápán jako ucelený model práce se studenty nebo absolventy, kteří jsou jako noví pracovníci v rámci tohoto programu přijati do organizace.

Daná společnost v rámci akcelerace digitální transformace chce jako jeden z nástrojů této změny navýšit řady mladých pracovníků skrz trainee program, který by měl během několika let z talentovaných studentů vychovat budoucí leadery digitální transformace. Koncepce práce se studenty ale chybí a způsob jejich přesného zapojení také není definován. Jedním z požadavků organizace je, aby mladí studenti byli oporou nově vznikající roli digitálních ambasadorů - zástupců jednotlivých částí firmy pro oblast digitalizace. Tato diplomová práce analyzuje současné fungování organizace a specifika práce se studenty a na základě této analýzy navrhuje na míru pro organizaci podobu trainee programu a popisuje plán zavedení pro první rok jeho fungování.

Práce se skládá ze 4 hlavních částí. Teoretická východiska práce se věnují základní teorii projektového managementu, jehož znalost je klíčová pro pozdější část plánu zavedení programu. Druhá, analytická část, práce popisuje danou organizaci, její fungování a relevantní potřeby organizace. Dále se analýza zaměřuje na specifika práce se studenty, které je potřeba analyzovat a vzít v potaz pro správné navržení trainee programu. Poslední, praktická část, byla rozdělena do dvou kapitol. První sekce praktické části se věnuje návrhu trainee programu. Popisuje jeho fungování od výběru vhodných studentů, popisu náplně práce studenta v jednotlivých letech, aspektu vzdělávání až po způsob zapojení stakeholderů, význam a kompetenci jednotlivých rolí a způsoby vyhodnocování a sběru zpětné vazby pro kontinuální zlepšování programu. Druhá sekce praktické části navrhnutý program zavádí do aktuálního fungování organizace pomocí metod projektového managementu. Návrh je v rámci projektové části harmonizován s aktuální situací (vlivy organizace, covid-19) a jeho zavedení naplánováno včetně vypracování důležitých projektových podkladů - logického rámce, WBS, popisu činností, Ganttova diagramu, milníků, matice odpovědností, rozpočtu, analýzy rizik apod.

Praktická a analytická část byla konzultována s interními pracovníky organizace, aby návrh trainee programu co nejvíce vyhovoval potřebám a limitacím organizace. V rámci

práce adresují účastníka či účastnici trainee programu pomocí mužského rodu - digitální asistent a student, ne digitální asistent/ka a student/ka. Pozice je vhodná jak pro ženy, tak muže. Rod adresování byl zvolen jednotně pouze pro stylistické účely textu a zjednodušení.

# **1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

## **1.1 Projektové řízení**

Principy projektového managementu jsou v lidské společnosti využívány po staletí. Daly vzniknout pyramidám v Gíze, Velké čínské zdi i gotickým katedrálám. V posledních sto letech pomohla jejich aplikace např. ke vzniku vakcíny proti obrně nebo lidskému přistání na Měsíc. Všechny zmíněné výstupy byly výsledkem tehdejších manažerů a leaderů aplikujících principy, praktiky, procesy a nástroje projektového managementu, avšak s různou mírou standardizace a komplexnosti. [2] Tito leaderi používali soubor znalostí a schopností k vedení mimořádných, rozsáhlých a organizačně náročných akcí, aby uspokojili své „zákazníky“ a další, do projektů jinak zapojené, jednotlivce a skupiny [2; 3].

Měnící se potřeby a rychlejší tempo společnosti vedly po druhé světové válce k postupné standardizaci projektového řízení jako oboru managementu. Jedním z faktorů, který ke standardizaci přispěl, byla i potřeba spolupráce na úrovni mezinárodních projektů, kdy standardizace teamům umožňovala pracovat efektivněji a snadněji se domluvit. V průběhu let vzniklo mnoho standardů projektového řízení, které jsou ale kvůli komplexitě projektového managementu poměrně obecné. Mezi nejznámější patří např. IPMA, PRINCE2 a do jisté míry i ISO 10 006. Liší se původem a způsobem zpracování, ale jejich filozofie je obdobná. Projektové řízení je tak spíše než o přísných normách o stylu myšlení, přístupu k projektům a aplikování vhodných technik a osvědčených praktik pro dosažení lepších výsledků. [2; 3; 4]

## **1.2 Projekt**

Projekt může být definován jako jedinečný proces časově omezeného úsilí vynaloženého s pomocí alokovaných materiálních a lidských zdrojů za účelem vytvoření unikátního produktu, unikátní služby anebo dosažení konkrétního jedinečného výsledku, v určitém čase [2; 4]. Podle metodiky mezinárodního Institutu projektového managementu (IPM - certifikace IPMA) [2] odlišují projekty od běžných manažerských aktivit následující charakteristiky:



### **1) Projekty přináší unikátní výstup.**

Naplnění cílů projektu vede k výstupu ve formě:

- unikátního produktu včetně případů úpravy již stávajícího produktu nebo jeho části (např. uvedení nové verze operačního systému),
- unikátní služby nebo schopnosti službu poskytovat (např. proškolení stávajícího personálu banky pro poskytování služeb v oblasti investic),
- unikátního výsledku, jako např. studie vlivu práce z domu na produktivitu pracovníků,
- kombinace výše zmíněného, jako např. zavedení nového IT systému ve firmě, včetně vytvoření dokumentace a spuštění systémové podpory pro uživatele.

### **2) Úsilí věnované projektu je dočasné, časově ohraničené.**

Projekty mají definovaný začátek a konec, přestože jejich vliv se může projevovat i po jejich ukončení (často žádoucí). Konec projektu zpravidla nastává, pokud jedno nebo více z následujících platí:

- cíl projektu byl dosažen,
- cíle projektu není možné dosáhnout nebo ho z určitých důvodů již nemá být dosaženo,
- finanční prostředky pro projekt byly plně vyčerpány nebo nejsou z určitého důvodu k dispozici,
- chybí lidské nebo fyzické prostředky k realizaci projektu,
- potřeba projekt realizovat pominula (např. zákazník se rozhodl místo otevření nové pobočky k otevření online obchodu),
- projekt byl z právních důvodů ukončen.

### **3) Projekty v organizaci podporují změnu.**

Projekt posunuje organizaci z výchozího stavu do kýženého budoucího stavu pro naplnění konkrétních cílů nebo záměrů (např. expanze společnosti do zahraničí, zvýšení inovativnosti firmy apod.). V určitých případech musí dojít k definování dočasného mezi-stavu s definovanými postupnými kroky, jako přechodového stavu

mezi aktuální a budoucí podobou organizace. Touto oblastí se zabývá řízení změn (anglicky *change management*).

#### **4) Projekty vytvářejí hodnotu.**

Projekty přinášejí podniku přidanou hodnotu - benefity ve hmotné anebo nehmotné formě na různých úrovních organizace pro různé skupiny stakeholderů. Příkladem může být např. zvýšení ceny podnikové akcie, spokojenosti zákazníků či zaměstnanců, zvýšení rozpoznatelnosti značky či efektivity využívání materiálů ve výrobním procesu.

#### **5) Projekty mají určitý specifický kontext, který vedl k jejich spuštění.**

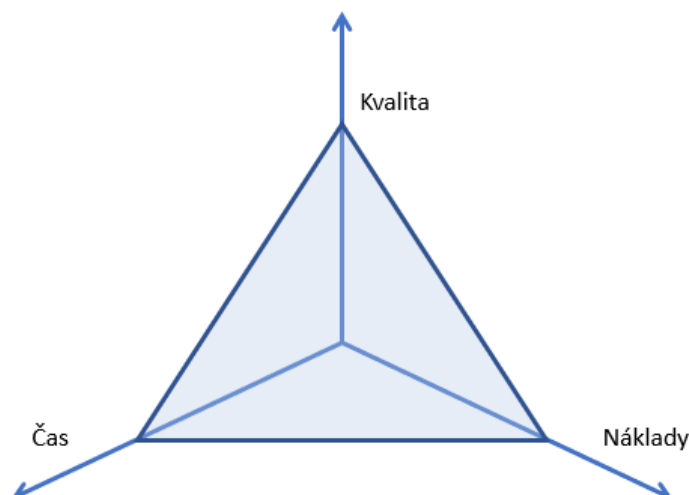
Na organizaci neustále působí z okolí externí faktory, které s různou závažností ovlivňují její postavení na trhu i samotný chod. Projekty umožňují organizacím provést důležité změny reagující na tyto externí faktory, aby si firmy zachovaly svou životaschopnost. Může jít např. o projekt realizovaný za účelem vyhovění změnám v legislativě či novým potřebám zákazníka, nebo jako reakce na vstup nového konkurenta, vznik nové technologie či změny fáze ekonomického cyklu. S vlivy externích faktorů by měly počítat podnikové strategie, které umožní včasné a vhodné provedení adekvátních změn.

### **1.3 Úspěšný projekt a cíl projektu**

#### **1.3.1 Trojimperativ**

V souvislosti s úspěchem projektu se často spojuje dosažení tzv. trojimperativu, který ilustruje potřebu dosáhnout zvoleného cíle ve třech ohledech. Jde o koncept využívající se pro definici projektového cíle a kontroly jeho dosažení. [4; 3] Trojimperativ je tvořen těmito aspekty:

- kvalita - dodržení požadované kvality výstupů,
- náklady - vyčíslení zdrojů potřebných pro naplnění cíle,
- čas - v jakém čase má být cíle dosaženo [5].



Obrázek 1 Trojdimenzionální vyjádření trojimperativu, zdroj: vlastní zpracování dle [5]

### 1.3.2 Kritéria úspěšnosti projektu

Splnění trojimperativu, který byl vysvětlen v předchozí sekci, ale ještě není zárukou úspěšnosti projektu (např. v případě, kdy je trojimperativ plně splněn, ale výsledek projektu je v praxi nepoužitelný) a naopak, nesplnění imperativu ještě nemusí znamenat projektové fiasko [3]. Proto jsou v praxi používána tzv. kritéria úspěchu projektu, která umožňují na škále úspěšnost projektu posoudit. Tato kritéria by měla být měřitelná, srozumitelná a jednoznačná. Pro každý projekt by měla být stanovena individuálně a dobře komunikována zákazníkům projektu i projektovému teamu. [2; 3] Kritéria dělíme na kritéria úspěšnosti a neúspěšnosti. Výčet jejich příkladů následuje.

#### 1) Kritéria úspěšnosti

- výstup projektu je funkční a plní nebo splnil svůj účel,
- výstup projektu byl dodán včas a v plánované kvalitě a ceně,
- požadavky zákazníka projektu byly splněny,
- očekávání všech zainteresovaných stran jsou uspokojena,
- předpokládané přínosy projektu se naplňují,
- apod. [3]

## **2) Kritéria neúspěšnosti**

- výstup projektu není funkční a neplní svůj účel,
- výstup projektu byl dodán po termínu nebo v horší než plánované kvalitě nebo vyšší ceně,
- zainteresované strany nejsou spokojeny s výstupem projektu,
- apod.

Naplnění kritérií úspěšnosti mohou pomoci i finanční ukazatele typu ROI (return on investment - neboli návratnost investic) nebo NPV (net present value - neboli čistá současná hodnota) [3].

### **1.3.3 SMART metoda pro stanovení cíle**

Správný projektový cíl by měl brát ideálně v potaz termíny, kritéria úspěšnosti, požadovanou kvalitu i skutečnou potřebu, který má projekt naplnit. Proto se pro definování cíle používá často metoda SMART, která definuje, jak by měl správný cíl vypadat [3]. Cíl by měl dle SMART metody splňovat následující kritéria:

- S - specifická,
- M - měřitelnost,
- A - akceptovatelnost,
- R - realističnost,
- T - termínovanost [3].

## **1.4 Logický rámec**

Logický rámec je nástrojem logické rámcové metody, kterou v roce 1969 navrhl Leon J. Rosenberg pro Americkou agenturu pro mezinárodní rozvoj. Logický rámec si od té doby díky své jednoduchosti a praktičnosti získal oblibu po celém světě. Některé dotační programy strukturálních fondů EU ho vyžadují jako součást žádosti. [5]

### 1.4.1 Význam a přínosy logického rámce

Logický rámec vyjadřuje strategii projektu - stručně popisuje, co a jak má být projektem dosaženo, jak dosáhnout cíle bude ověřeno, jaké činnosti bude třeba vykonat a jaká jsou nejdůležitější rizika a předpoklady. Logický rámec dále může uvádět, co v projektu bude a nebude řešeno, tedy, jaký je rozsah projektu (anglicky tzv. *scope*). Díky logickým vazbám, které budou vysvětleny dále v této kapitole, vyjadřuje vzájemnou provázanost jednotlivých aspektů projektu. [3; 5]

Logický rámec nachází uplatnění v předprojektové, projektové-realizační i poprojektové části. V předprojektové části, kde bývá použit v studii proveditelnosti, shrnuje celý projekt na ideálně jednu stranu, a tak je vhodným podkladem pro efektivní diskusi s vedením nebo jiným sponzorem pro rozhodnutí o realizaci. V projektové části je ho často třeba aktualizovat. Ideálně by ho měl vytvářet projektový team společně, čímž dojde k zajištění společné shody o tom, co je cílem projektu a jak bude realizován. Předchází se tak případným nedorozuměním v rámci projektového teamu. Dále pomáhá v projektové části při monitorování projektu. V poprojektové části logický rámec slouží jako podklad pro porovnání plánu s realitou po ukončení projektu. [3; 5]

### 1.4.2 Položky logického rámce

Logický rámec má formu matice 4 x 4, znázorněnou na následujícím obrázku. Názvy jednotlivých sloupců se v literatuře drobně liší, ale logika a význam zůstávají zachovány. [3; 5] Následující podkapitola vysvětlí význam jednotlivých položek logického rámce.

	Popis neboli strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl neboli záměr				
Projektový cíl				
Výstupy				
Aktivity		Vstupy (zdroje)	Časový rámec aktivit	
				Předběžné podmínky

Obrázek 2 Struktura logického rámce, zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Složení logického rámce můžeme chápat jako skloubení horizontálních (záměr, cíl, výstupy a činnosti) a vertikálních složek (strom cílů, objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje pro ověření, předpoklady a rizika). Nejprve budou popsány horizontální složky a následně vertikální. [3; 5]

**Záměr**, označován také jako hlavní cíl nebo přínos, vyjadřuje důvod realizace projektu. Přínos zodpovídá otázku, proč projekt realizovat. Popisuje užitek, který realizací projektu vznikne a bude trvat i po ukončení projektu. Často se jedná o obtížně měřitelné přínosy. Záměr by měl přispívat k naplnění strategických cílů organizace. Platí, že jeden projekt může mít více záměrů. [3; 5] Příkladem záměru může být např.:

- zlepšení ekonomických ukazatelů,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců nebo studentů,
- zviditelnění společnosti na trhu,
- zefektivnění komunikace mezi odděleními organizace,
- apod.

**Cíl** odpovídá na otázku, čeho má projekt dosáhnout. Cíl projektu může být na rozdíl od záměru pouze jeden a měl by být definován pomocí metody SMART, které se více věnuje podkapitola *SMART metoda pro stanovení cíle*. Zároveň, záměr a projektový cíl nemůže být jedna a ta samá věc. Pokud team není schopen identifikovat pouze jeden shrnující cíl, měl by být přehodnocen postoj k projektu a případně pro každý alternativní cíl spuštěn separátní projekt. Za dosažení cíle je odpovědný projektový manažer a jeho team. [3; 5] Příkladem projektového cíle může být např.:

- Zavedení aplikace pro studenty VUT do 1.9.2021 s počtem stažení 1500 a počtem 800 návštěv webu během prvního měsíce.
- Vyrobení 1600 ks nového modelu tenisek „Quatro“ do 1.3.2022 splňující interní firemní standard kvality A+.

**Výstupy** označují, co je potřeba vytvořit aby bylo dosaženo cíle projektu. Jsou to konkrétní výstupy, na kterých bude projektový team pracovat. [3; 5] Příkladem výstupů může být např.:

- studie stavu marketingových kanálů,
- marketingová strategie produktu,
- prototyp produktu,
- apod.

**Aktivita** nebo také klíčové činnosti, jsou činnosti, které je potřeba udělat, aby vznikly definované výstupy. V logickém rámci specifikujeme hlavní skupiny činností. Podrobný soupis činností, jejich časové rozvržení, délku, kalkulaci nákladů a přiřazení odpovědných osob se věnuje až projektová fáze. [3; 5] Příkladem aktivit v logickém rámci může být např.:

- nákup materiálu,
- vytvoření grafického vizuálu pro marketing značky,
- testování bezpečnosti IT systému,
- A/B testování webového eshopu,
- apod.

**Strom cílů** je prvním sloupcem a tedy také první vertikální složkou rámce. Vznikne vyplněním jednotlivých horizontálních složek. V některých publikacích se tento sloupec nazývá jen jako „popis“. [3; 5]

**Objektivně ověřitelné ukazatele** jsou vertikální složkou rámce, a tak se vyplňují pro všechny výše zmíněné horizontální složky - záměr, cíl, výstupy, s výjimkou činností. Pro každý prvek těchto složek přiřadíme indikátor, pomocí kterého bude v projektu ověřeno, zda bylo daného prvku (konkrétního výstupu nebo záměru, apod.) dosaženo. [3; 5] Pro každý prvek musí být stanoven aspoň jeden ukazatel, ale ideální je, pokud jich je stanoveno více. Pro činnosti si objektivně ověřitelné ukazatele nedefinují, protože ověřením jejich zdárného provedení jsou jejich příslušné výstupy. Místo toho se u činností uvádí vstupy (též zdroje nebo prostředky), které jsou nutné pro provedení těchto činností. [3; 5]

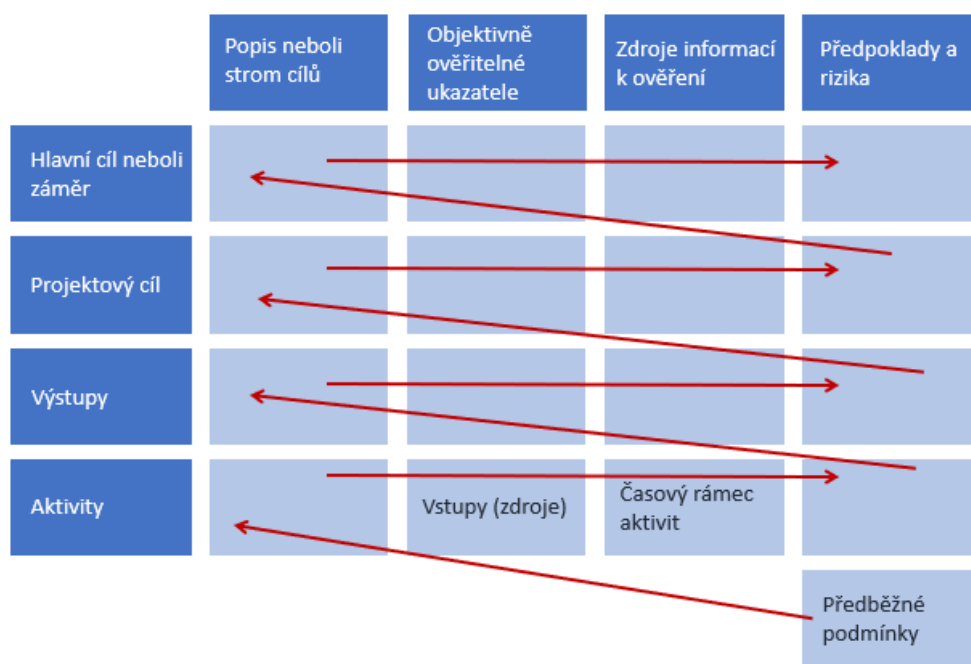
**Zdroje informací k ověření** je další vertikální složkou rámce, která je vyplňována pro výše zmíněné horizontální složky. Tento sloupec uvádí, jak budou objektivně ověřitelné ukazatele z předchozího sloupce pro jednotlivé prvky ověřeny. Každému ukazateli přiřazujeme prostředky, zdroje či metody, díky kterým lze zmíněné naplnění prověřit. Pro činnosti zdroje informací opět nevyplňujeme a nahrazujeme je definováním časových milníků nebo délkou jednotlivých činností. [3; 5]

**Předpoklady a rizika** je posledním sloupcem v logickém rámci, ve kterém se zmiňují nejdůležitější vnější skutečnosti, na kterých úspěšná realizace projektu závisí a externí rizika. V oboru případech se jedná o vnější vlivy, které projektový team nemá přímo pod kontrolou, a proto by zde rozhodně neměla být zmíněna vnitřní rizika, jako např. zpoždění termínu určité činnosti. [3; 5] Příkladem vhodné položky je např. předpoklad nutnosti získání dotace pro možnost projekt realizovat. Pro sloupec předpokladů a rizik lze čerpat např. ze SWOT analýzy, která je často součástí předprojektové části. [5]



### 1.4.3 Logické vazby v rámci

Jednou z logických vazeb v logickém rámci je tzv. horizontální vazba, která vyjadřuje vazby v jednotlivých řádcích tabulky. Při ověřování horizontální vazby začínáme v pravém dolním rohu rámce ve sloupci předpokladů a rizik. Pokud jsou zmíněné předpoklady naplněny, lze zahájit činnosti zmíněné na vyšším řádku. Tyto aktivity jsou za splnění příslušných předpokladů a ošetření rizik ve stejném řádku v daném čase realizovány pomocí příslušných zdrojů. Realizací aktivit dojde k dodání výstupů o řádek výše. Dodání výstupů ověříme pomocí objektivně ověřitelných ukazatelů ze zdrojů pro ověření na tomto řádku. V případě ošetření rizik a splnění předpokladů zmíněných ve 4. sloupci tohoto řádku dojde ke splnění projektového cíle. Jeho splnění ověříme opět pomocí objektivně ověřitelných ukazatelů a zdrojů informací na tomto, tedy druhém, řádku. Stejně tak postupujeme u záměru. [3; 5] Tyto vazby jsou znázorněny na obrázku níže.



Obrázek 3 Logické vazby v logickém rámci, zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Dále v logickém rámci funguje tzv. vertikální vazba horizontálních složek rámce, kterou znázorňuje obrázek níže. Můžeme vidět, že aktivity přináší výstupy, pomocí výstupů dosáhneme projektového cíle a díky naplnění projektového cíle projekt splní svůj záměr. [3; 5]



Obrázek 4 Vertikální logika v logickém rámci, zdroj: vlastní zpracování dle [5]

## 1.5 Organizační struktura projektu

Projektový management je postaven na lidech a skloubení jejich vzájemné spolupráce nebo vlivu pro dosažení cíle projektu [6]. Tato kapitola pokrývá základní organizační vnímání jednotlivců a skupin v kontextu projektu.

### 1.5.1 Projektový team

Projektový team je kolektiv či skupina lidí, kteří společně pracují k naplnění cíle projektu. Složitost a komplexnost projektů vyžaduje spolupráci mnoha lidí - odborníků z různých odvětví, různého vnímání a úrovně seniority, kteří díky vzájemné synergii dokáží dohromady více, než v součtu každý sám. Obecně můžeme říci, že diverzita, pokud je ve skupině správně směřována, přispívá pozitivně k synergickému efektu, a tak zvyšování průměrné vytvořené hodnoty připadající na člena teamu. [5; 6; 3]

Projektový team vzniká za účelem realizace konkrétního projektu, je dočasný a zaniká ukončením projektu. Team má svého vedoucího, který je zároveň manažerem projektu. [5] O složení teamu zpravidla rozhoduje vedení organizace, ale dobrou praxí je, aby se alespoň někteří členové účastnili i předprojektové fáze, kdy probíhá analýza

prvotního nápadu na projekt a kdy je zpracováno mnoho materiálů pro samotnou fázi realizace [5].

V rámci projektu je důležité rozdělit kompetence, rozhodovací schopnosti, případnou hierarchii (zejména u větších projektů, kdy vznikají pod-teams) a odpovědnosti za dílčí výstupy. Toto nastavení je ve fázi plánování zachycováno pomocí dokumentu OBS, který zachycuje hierarchickou organizační strukturu projektu. [5] Klíčové je vytvářet dobré teamové vazby, které umožní příjemnou a efektivní spolupráci. Fungování projektového teamu značně ovlivňuje firemní kultura, její organizační struktura, nastavení členů teamu a jejich přístup k práci. [7; 6] Pro kreativní a produktivní výsledky projektu je zásadní, aby se v rámci práce na projektu negativně neprojevovaly role z běžné hierarchické struktury. Projektový manažer je v rámci práce na projektu nadřazený členům projektového teamu, i v případě, že je některý z nich v běžném pracovním vztahu jeho vedoucím. Pokud není stanoveno jinak, členové projektového teamu jsou v rámci projektu na stejné hierarchické úrovni. Toto bývá výzvou pro mnoho projektových manažerů a projektových teamů, zejména v organizacích s přísně vymáhanou hierarchickou strukturou a tam, kde je pozice v hierarchii silně spjata s úrovní přidělené moci. [5; 6]

Projektový team je jako skupina řízena projektovým manažerem. Stejně tak jednotliví členové teamu jsou v rámci projektových aktivit a vymezeného časového fondu projektovým manažerem řízeni. Obecně platí, že kapacity pracovníků jsou mimo daný projekt ale řízeny liniovými manažery těchto pracovníků, případně dalšími projektovými manažery, pokud je daný pracovník zapojen do dalších projektů. Za odbornost a kvalitu provedené práce daným pracovníkem na projektu odpovídá jeho liniový manažer. Případné navýšení kapacity pracovníka na daném projektu je třeba získat schválení příslušného liniového manažera. [6]

Dynamika teamů je velmi zajímavým a komplexním tématem, kterému se ale kvůli omezenému rozsahu práce a širokému záběru teoretické části není možné více věnovat. Stručný a zároveň objímající výklad k této problematice lze nalézt např. v publikaci *Projektové řízení*, viz. [5].

### 1.5.2 Projektový manažer

Cílem projektového manažera a jeho teamu je dosáhnout navzdory všem rizikům a problémům projektového cíle v daném čase, kvalitě a rozsahu a naplnění kýžených přínosů projektu [7]. Jeho přesné zapojení, nastavení sil a vztahů a zvolení stylu řízení projektu se může mírně lišit v závislosti na firemní kultuře v příslušné organizaci. Dle metodiky PRINCE2 projektový manažer řídí projektový team, organizuje a monitoruje projekt. Projektový manažer určuje, kdo bude co dělat a stará se o to, aby práce byla vykonána včas a v požadované kvalitě. Práci řídí, ale neměl by ji vykonávat. Je hlavním autorem projektového plánu. [7; 2; 6]

Projektový manažer by měl spojovat projektový team, vytvářet dobré pracovní prostředí a pocit sdíleného cíle a účelu. Měl by být inspirujícím leaderem se skvělými komunikačními schopnostmi, který dokáže komunikovat s širokou škálou zainteresovaných skupin a řešit konfliktní situace a problémy. Dále by měl být organizovaný, měl by umět systematicky myslet a chápat věci jak v detailu, tak ve velkém komplexním obraze. [7; 2; 6]

Projektový manažer v rámci projektů řeší zejména:

- plánování,
- delegování,
- monitoring a kontrolování projektu,
- řešení problémů a konfliktních situací,
- řízení času a rizik,
- řízení stakeholderů a vztahů s nimi,
- motivaci, zapojení a práci projektového teamu atd. [7]

### 1.5.3 Zájmové skupiny

Zájmové skupiny jsou skupiny osob se stejným zájmem vůči projektu. Jsou to osoby které mají na projekt nějaký vliv nebo má realizace projektu určitý vliv na ně. [6] Nejdůležitější zájmové skupiny dle [6] jsou:

**Zákazník projektu**, kterým je zpravidla koncový uživatel či příjemce výstupů projektu. Často jde i zároveň o osobu investora-sponzora.

**Sponzor projektu** je osobou nebo orgánem financující projekt. Má pravomoc rozhodovat o nejdůležitějších aspektech projektu - o realizaci, přidělených zdrojích, termínech apod.

**Dodavatel či realizátor projektu** nese odpovědnost za realizaci projektu nebo jeho části. Zájemem k naplnění podmínek dohody je zpravidla, zejména v případě externích dodavatelů, získání dohodnuté finanční odměny.

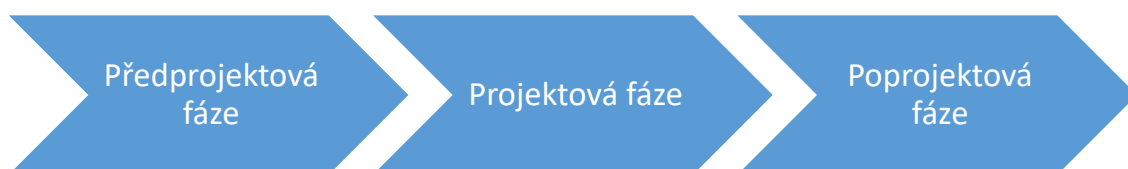
V rámci projektu je důležité zájmové skupiny identifikovat, porozumět jejich autoritě, odpovědnosti a očekáváním a vhodně s nimi v průběhu komunikovat a adekvátně je do projektu zapojovat. [6] Více v kapitole *Řízení zainteresovaných stran*.

## 1.6 Projektové fáze a příslušné dokumenty

Projekt jako jedinečný proces spějící ke svému cíli prochází v rámci svého životního cyklu několika fázemi. Existuje mnoho způsobů, jak k těmto fázím přistupovat a jak je definovat. Jejich členění, striktnost i detailnost dělení se liší v závislosti na metodice i autorovi. [6; 7; 2; 3] Vyspělé organizace si zpravidla definují svoje vlastní směrnice popisující projektové fáze, jejich pod-činnosti i povinnou strukturu příslušných dokumentů, a tak se postupy mohou značně lišit, ačkoli základní obecná filozofie zůstává zachována. Jedním z možných obecných dělení je členění projektu na následující základní fáze:

- předprojektová fáze,
- projektová fáze,
- poprojektová fáze. [3]

Jak můžeme vidět na obrázku níže, zmíněné fáze na sebe postupně navazují. Každá fáze se člení do několika kroků či pod-fází.



Jiné přístupy vnímají projekt např. ve fázích iniciace projektu, plánování, realizace a monitorování a následného ukončení. [2] Následující podkapitoly jednotlivé fáze z obrázku výše popíší a vysvětlí jejich význam.

### 1.6.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze je první projektovou fází. Začíná nápadem na projekt a končí doporučením k realizaci projektu či k doporučení od realizace ustoupit. Toto doporučení sestavuje tzv. předprojektový team sponzorovi projektu na základě analýzy projektového nápadu, která bere v potaz nejdůležitější přínosy, možné negativní následky, rizika a další důležité okolnosti a skutečnosti projektu. [5; 3] Projektová část je důležitou součástí projektu, která dokáže výrazně ušetřit zdroje organizace. Pokud projekt není realizovatelný, je lepší zjistit tento fakt na základě předprojektové analýzy, než ve fázi projektové realizace, kdy už byla do projektu zainvestována řada prostředků. [5; 3]

Průchod předprojektovou částí je znázorněn na obrázku níže. Přesný výčet, sled a obsah událostí se může projekt od projektu lišit v závislosti na jejich komplexitě a nákladovosti. Obecně platí, že čím větší, riskantnější a nákladnější projekt je, tím podrobnější by analýza měla být. [5; 4; 3]



Obrázek 5 Průběh předprojektové části, zdroj: vlastní zpracování dle [5]

Následující body popisují jednotlivé kroky a pod-fáze dle [5] a [3]:

1. **Nápad na projekt** je počáteční, vágně definovaná, myšlenka, která ale dává samotnému projektu možnost vzniknout. Před tím, než organizace přejde k její realizaci by měla být adekvátně analyzována.
2. **Námet na projekt** vzniká na základě nápadu a je už specifikovanější formou prvotní myšlenky. Ve většině organizací v této fázi dochází k vytvoření krátkého dokumentu, který projekt na jednom listu ve stručnosti popisuje a který je schválen vedením pro další analýzu v rámci projektové části. Dle standardů IPMA

se tento dokument nazývá *preliminary project charter*, ale v české literatuře je překládán jako *námět na projekt*. Dokument určuje, kdo se dále projektem bude zabývat, jaké zdroje má k dispozici apod.

3. **Studie příležitosti**, neboli tzv. *opportunity study*, by měla určit, zda je projekt vhodné realizovat. Studie je založena na analýze interního a externího prostředí organizace, analýze podnětů trhu, zákazníků projektu i vedení firmy, analýzy nejdůležitějších hrozeb a příležitostí. V rámci analýzy je vhodné použít např. SLEPTE analýzu, 7S či SWOT dle relevantnosti. Forma studie není pevně daná, ale výsledkem by měl být stručný dokument shrnující nejdůležitější skutečnosti, který slouží jako podklad pro rozhodnutí vedení, zda projekt dále rozpracovávat. Ideální je jedna velká strana A3, případně 2 - 3 běžné A4 strany pro běžné projekty a do 10 stran pro rozsáhlé investičně náročné projekty.
4. **Studie proveditelnosti** se rozpracovává v případě, pokud projekt nebyl na základě studie příležitosti ukončen. Tato studie má určit, jak bude dosaženo cíle projektu. Přesná forma není pevně dána, ale obecně dochází k identifikaci možných cest k dosažení projektu a výběru té nejvhodnější z hlediska času, nákladů a dalších důležitých okolností. Dále jsou specifikovány důležité termíny a milníky projektu, odhadovány podrobněji celkové náklady a analyzována možná omezení jako čas, finance, zdroje apod. Jedním z nástrojů, který je ve studii proveditelnosti často používán je logický rámec, který je podrobněji popsán v kapitole *Logický rámec*. Doporučovaná délka textu studie se pohybuje od 7 do cca 25 stran.
5. **Doporučení k realizaci** podává projektový team sponzorovi projektu, zpravidla liniovému vedení v závislosti na nastavení systému v organizaci, na základě výše zmíněných analýz, zejména pak na základě studie proveditelnosti. Formulace doporučení je součástí předprojektové fáze, ale samotné rozhodnutí o realizaci už spadá do projektové fáze projektu.

Pro některé projekty zejména menšího rozsahu nedochází k vypracování studie příležitosti a studie proveditelnosti. V takových případech studie nahrazuje tzv. **projektová úvaha**, která oba dokumenty kombinuje a doporučuje nebo nedoporučuje projekt k realizaci. Na základě tohoto dokumentu pak dochází k rozhodnutí o realizaci od kompetentní osoby v organizaci (sponzora). [5; 4; 3]

### 1.6.2 Projektová fáze

Projektová fáze následuje po ukončené předprojektové fázi v případě, že kompetentní sponzor projektu schválil k realizaci, ačkoli samotné rozhodnutí se dle literatury zařezuje do fáze projektové. Tato fáze tedy začíná rozhodnutím o realizaci projektu a končí předáním výstupů a řádným ukončením projektu. [5; 3]

V rámci projektové fáze dochází k vytvoření projektového teamu, podrobnému plánování, samotné realizace projektu a ukončení projektu. Dělení projektové části do fází je velmi různorodé a zpravidla záleží na konkrétní organizaci či konkrétním manažerovi, v jakých fázích bude projekt řízen. Zpravidla si větší organizace vytváří své vlastní směrnice pro řízení projektů, které pak musí být dodržovány. [5; 3]

Obecně lze ale rozdělit projektovou fázi do těchto pod-fází:

1. **Zahájení projektu**, kdy dochází k ověření a upřesnění cíle a účelu projektu, kontrole a případné aktualizaci materiálů z předprojektové fáze, upřesnění personálního obsazení, nastavení kompetencí včetně oficiálního vzniku projektového teamu. V této fázi dochází také ke vzniku **zakládací listiny projektu** (dle metodiky IPMA tzv. *project charter*, ale v organizacích se může název lišit), což je stručný dokument, který formálně deklaruje existenci projektu a opravňuje manažera projektu k použití zdrojů organizace na projektové činnosti. [5; 3; 2] V této fázi se uspořádává tzv. *start-up meeting*, kde se poprvé setkává samotný projektový team a projektový manažer. Tato schůzka zahajuje vlastní práci nově vzniklého projektového teamu, kde dochází ke sladění očekávání, dopřesnění logického rámce, nastavení základních kompetencí a pravidel pro spolupráci a komunikaci [5]



2. **Podrobné plánování**, v rámci kterého probíhá podrobné doplňování v aspektech času, činností a výstupů, nákladů, technologií, pracovních zdrojů, komunikace apod. Je vytvořen podrobný plán aktivit, tzv. *baseline*. Projektový plán se skládá z jednotlivých činností a jejich naplánování v čase a určení monitorovacích a řídicích postupů. [5; 3; 2] Rozsáhlost projektové dokumentace a detailnost plánování je vhodné upravit projektu dle jeho nákladovosti a složitosti. Součástí komplexního projektového plánu dle [5] jsou:

- souhrnné informace o projektu,
- požadavky projektu,
- klíčové milníky,
- WBS - hierarchická struktura prací,
- síťový graf činností,
- Ganttův diagram či jiný graf,
- rozpočet,
- OBS - schéma řízení a organizace projektu,
- RACI - matice odpovědnosti,
- fáze řízení projektu a životní cyklus projektu,
- plánování logistické podpory,
- komunikační plán,
- metody kontroly projektu a zajištění kvality.

3. **Realizace projektu**, kdy projektový team realizuje projekt dle projektového plánu. Během této pod-fáze je důležité projekt a jeho postup neustále sledovat a v případě potřeby aplikovat korekční opatření, přeplánování apod. Dochází k řízení času, rizik, zdrojů a integraci na různých úrovních. Na začátku fyzické realizace je vhodné uspořádat tzv. *kick-off meeting*, kde se setkají všechny důležité zainteresované strany, zrekapituluje se cíl projektu, základní nastavení kompetencí, představí se plán řízení projektu a jeho harmonogram a oznámí se, že fyzická realizace začíná. Obdoba tohoto meetingu je možná také ve fázi zahájení. [5; 3; 2]

4. **Ukončení projektu**, kdy dochází k samotnému předání výstupů, podpis předávacích protokolů, fakturaci apod. Dobrou praxí je také sběr zpětné vazby od klíčových stakeholderů. V ukončovací fázi projektu by měla být sepsána tzv. **závěrečná zpráva o průběhu projektu** (anglicky tzv. *close-out project report*), která shrnuje důležitá fakta, skutečný průběh projektu, reálně dosažené výsledky a přínosy projektu. K ukončení projektu může dojít i z jiných mimořádných důvodů, než je zdárné dosažení cíle, jak je popsáno v kapitole *Projekt*. Způsob ukončení projektu se liší v závislosti na organizaci a způsobu realizace projektu. [5; 3; 2]

### 1.6.3 Poprojektová fáze

Projektivá fáze následuje po ukončení projektu a je další důležitou a mnohdy chybně opomíjenou projektovou částí. Účelem projektové fáze je přispívat ke zvyšování kvality projektů v organizaci. Je potřeba v projektovém teamu sestavit tzv. *lessons learned*, v rámci kterých je vhodné rekapitulovat, co se v projektu povedlo a čemu je naopak dobré se v příštím projektu vyvarovat. [8; 5] Výstupy poprojektové fáze by měly být v organizaci ideálně správnou formou sdíleny, aby docházelo k předávání zkušeností. Sníží se tak pravděpodobnost zbytečného opakování stejných chyb, které zpravidla představují ohrožení trojimperativu, a zlepši kvalita projektů pomocí sdílení nejlepších postupů a metod. Vytvořením vhodné znalostní báze, která je všem dostupná se společnost stává odolnější vůči negativním vlivům fluktuace zaměstnanců. [5; 3; 2]

Poprojektovou fázi můžeme dle publikace [5] rozdělit do následujících základních pod-fází, z nichž každá může mít výstup v příslušném dokumentu či dokumentech:

1. **Analýza ukončeného projektu**, kdy dochází k analýze průběhu projektu a jeho zhodnocení.
2. **Zpracování návrhů pro zlepšení dalších projektů**, kdy jsou vypracovány návrhy na zlepšení chodu organizace nebo jejích postupů. Tyto návrhy se předkládají příslušnému orgánu nebo osobě pro posouzení a případné provedení opatření.
3. **Udržovací fáze výsledků projektu**, kdy je zabezpečována jejich další činnost (např. ve formě poskytování servisních služeb do konce životnosti produktu).

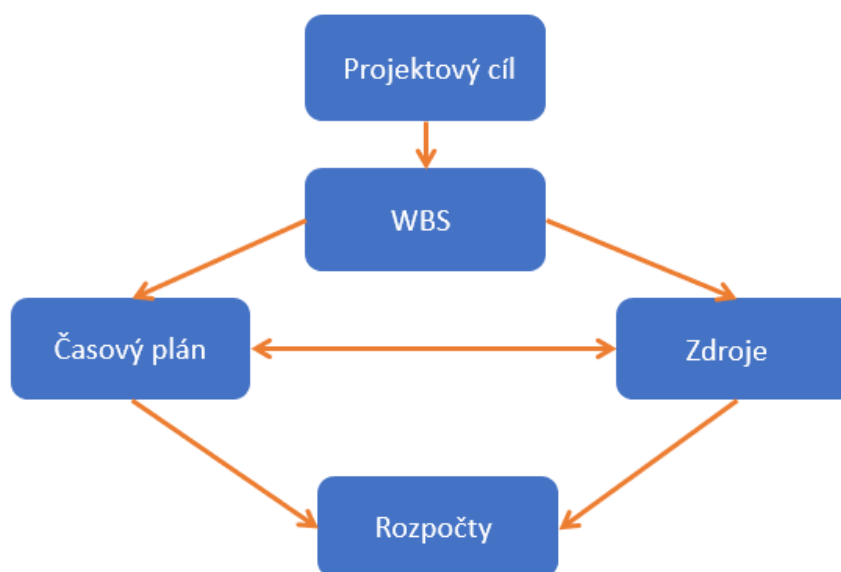
## 1.7 Plánování projektu

Plánování projektu můžeme definovat jako skupinu činností, které jsou prováděny na začátku realizační fáze projektu pro dosažení projektového cíle během realizační fáze projektu za efektivního využití alokovaných zdrojů a předejití zbytečným problémům způsobených nedostatkem organizování. [4; 3]

### 1.7.1 Základní principy plánování

Z povahy projektového cíle, který má charakter trojimperativu (co, do kdy, za kolik), vyplývá, že i plánování bude zahrnovat primárně dimenzi provedení (hierarchická struktura činností - WBS), dimenzi času (síťový graf, nejdůležitější milníky, apod.) a dimenzi nákladů (rozpočet, zdroje) [4].

Provázanost plánování je zobrazena na obrázku níže. Můžeme vidět, že vše se odvíjí od cíle projektu, který následně vstupuje do hierarchické struktury prací, která definuje hlavní produkty a případně činnosti potřebné pro naplnění projektového cíle. Na základě definovaných činností jsou nalézány logické vazby mezi činnostmi, na základě kterých je vytvářen logický síťový graf. Síťový graf je pak podkladem pro vznik časového plánu, který musí počítat i s omezením dostupných zdrojů a vlivem dalších vnějších faktorů. Časový plán a potřebné zdroje jsou pak vstupem pro tvorbu rozpočtu. [3]

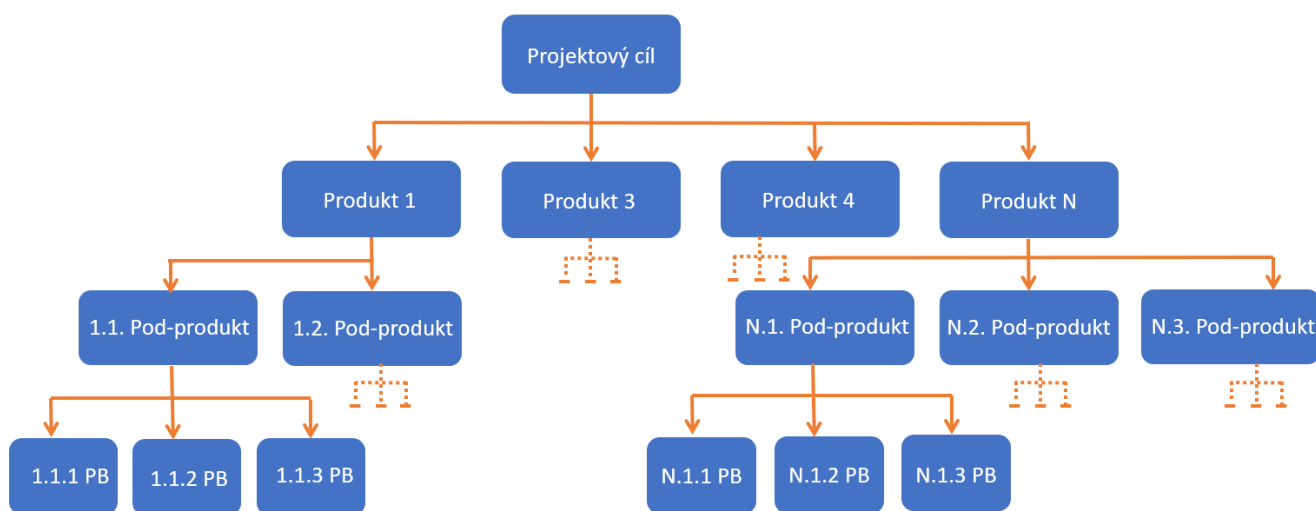


Obrázek 6 Schéma plánování projektu, zdroj: vlastní zpracování dle [3]

## 1.7.2 Plánování dimenze provedení

### 1.7.2.1 WBS - Hierarchická struktura prací

WBS (anglicky celým názvem *work breakdown structure*) neboli hierarchická struktura prací je praktickým nástrojem pro identifikaci důležitých výsledků, pracovních balíků a případně činností nutných pro dosažení cíle projektu. [5] Pokrývá dimenzi provedení. Jedná se o hierarchický rozpad projektového cíle na klíčové výsledky (nazývané také produkty), případné pod-produkty a pracovní balíky, který je zobrazován ve stromové struktuře. [3; 5] Pracovní balíky jsou často dále rozpadnuty na zmíněné činnosti. Dle standardu IPMA je nejspodnější a tedy nejdetailnější vrstvou úroveň pracovních balíků. Výčet činností je dle tohoto standardu z WBS vynecháván a je veden v samostatné sekci seznamu činností. Strukturu WBS znázorňuje obrázek níže. Detailnost zpracování, či hloubka stromu, odpovídá potřebám řízení. [3; 5; 2]



Obrázek 7 Grafické znázornění struktury WBS, zdroj: vlastní zpracování dle [5]

**Název projektu či cíl projektu** je kořenem stromového diagramu, z něhož následuje rozpad na klíčové výsledky - produkty. [5]

**Produkt** je specifický, pojmenovaný výstup činnosti nebo etapy projektu. [5] Příkladem produktů pro projekt uspořádání fakultního plesu může být např.:

- hudba,
- prostory,
- organizace akce na místě,
- propagace,
- program,
- finance,
- apod.

**Pracovní balík** představuje soubor prací, jejichž výsledkem je produkt výše ve struktuře. Balíky by měly být jednoznačně definovány. [5] Příkladem rozpadu produktu „finance“ z předchozího příkladu může být např.:

- sestavení rozpočtu,
- zajištění sponzorů,
- zajištění financí od fakulty,
- prodej lístků,
- apod.

**Činnosti** jsou konkrétní aktivity, které jsou obsahem jednotlivých pracovních balíků. Jak bylo zmíněno výše, dle standardů IPMA jsou vyčleněny mimo WBS, ale filosofie, jakou by měly být činnosti definovány, je sdílená. [3; 5; 2] Doporučenou formu definování činností zobrazuje následující tabulka:

*Tabulka 1 Příklad definování činností, zdroj: vlastní zpracování dle [5]*

Označení činnosti	Název činnosti	Délka trvání	Potřebné zdroje
01	Příprava grafického manuálu	4 dny	Jiří Novák - člen PT (20%) Hanka Šťastná - člen PT (80%)
02	...	...	...

**Potřebný čas** či **dobu trvání** je počet jednotek času potřebných na provedení příslušné aktivity všemi přidělenými pracovníky. Do doby trvání činnosti se nepočítají svátky, víkendy a jiné nepracovní dny. [5]

#### 1.7.2.2 RACI matice

Je jednoduchý efektivní nástroj, který vyobrazuje, kdo bude řešit jaké projektové úkoly, jaké bude mít pravomoci a odpovědnosti a s kým na činnostech bude spolupracovat. Vyjadřuje se pomocí matice, kdy se na jedné „ose“ nachází činnosti a na druhé „ose“ konkrétní osoby nebo v případě velkých projektů pod-teamy. Do buněk matice se pak vyplňuje forma zapojení daného člověka nebo skupiny vzhledem k dané činnosti. [5; 9] Nejčastěji je používána následující metodologie:

- *R - Responsible* - označení pro toho, kdo úkol realizuje a odpovídá za jeho vykonání. [5; 9]
- *A - Accountable* - označuje člověka, který je manažersky odpovědný za výsledek činnosti. Je to osoba, která schvaluje práci dodanou osobami označenými jako R. [5; 9]
- *C - Consulted* - označuje osobu, která je v rámci činnosti konzultována, protože může přinést cenou radu, informaci nebo vznést důležitý požadavek. [5; 9]
- *I - Informed* - označení člověka, který má být o průběhu nebo realizaci činnosti informován. [5; 9]

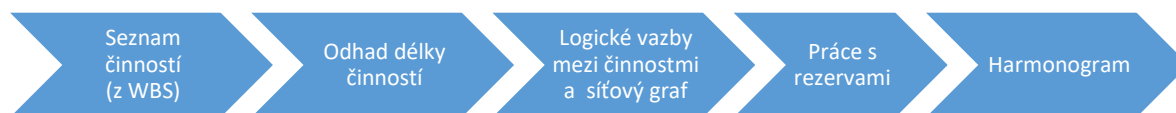
Platí, že každé činnosti by měla být ve vztahu „A“ přiřazena pouze 1 osoba. Osob s označením R může být libovolný počet, přiměřený danému úkolu. [5; 9]

V praxi se tato metoda může doplnit o osoby označované „S“ - support. Tato osoba spolupracuje na výkonu činnosti a zajišťuje podporu, ale odpovědnost je na osobě označené písmenem „R“. V tomto případě je pak „R“ používáno jen pro jednu osobu, podobně jako u role *accountable*. [5]

### 1.7.3 Plánování dimenze času

Cílem časového plánování je naplánování aktivit projektu v čase tak, aby bylo v daném termínu dosaženo cíle projektu. Je postaveno na co nejpřesnějším odhadu délky činností a možných komplikací a scénářů, které mohou nastat a projekt prodloužit. [4; 10] Proto velmi úzce souvisí v řízení rizik, kterým je věnována jiná sekce této práce. Plánování času je také úzce provázáno s dostupností zdrojů (ať už finančních, lidských či jiných), protože právě jejich dostupnost a zapojení značně ovlivňuje dobu trvání aktivit. [3; 5; 2]

V rámci plánování času následujeme obecně posloupnost znázorněnou na obrázku níže.



#### 1.7.3.1 Odhad délky činností - CPM, PERT a další metody

Pro odhad délky činností existuje mnoho metod a přístupů. V této podkapitole jsou stručně zmíněny nejznámější z nich.

**Jednobodový odhad** je založen na stanovení jedné doby délky činnosti, a proto je řazen mezi tzv. deterministické metody. Používá se v síťovém grafu typu CPM. Výhodou je, že stanovení délky činností a následné sestavení příslušného síťového CPM grafu je rychlé a jednoduché. Tato metoda je ale méně přesná a je přímo závislá na akurátnosti odhadu osoby, která odhad stanovuje. [5; 3]

**Vícebodový odhad** je založen na stanovení délky trvání činnosti na základě více složek. Příkladem metody využívající vícebodový odhad je metoda PERT, která bude nadále v této sekci popisována. Do výpočtu délky trvání je zahrnut efekt nejistoty či jisté náhodnosti, a proto se PERT řadí mezi tzv. stochastické metody. PERT vypočítává délky činností a následně je sestavuje do síťového grafu. Sekci síťového grafu se věnuje pozdější část časového plánování. [5; 3]

Výpočet primární hodnoty vícebodového odhadu je založen na stanovení pesimistického, nejrealističtějšího a optimistického odhadu. Z těchto hodnot je pak dle výpočtu níže vypočítána délka činnosti, označena jako  $t$ . [5; 3]

$$t = \frac{a + 4 * m + b}{6}$$

Kdy platí, že:

- $a = \text{optimistický odhad}$
- $b = \text{pesimistický odhad}$
- $m = \text{nejpravděpodobnější odhad}$

Lze také vypočítat směrodatnou odchylku, která vyjadřuje míru nejistoty očekávané délky trvání činnosti.

$$\text{směrodatná odchylka} = \frac{b - a}{6}$$

Metoda PERT je používána zejména u větších a komplexnějších projektů a díky stochastickému přístupu je paradoxně přesnější než deterministická CPM metoda. [5; 3]

**Expertní odhad** je pro svou náročnost a nákladovost využíván v případě, že žádné jiné metody nejsou vhodné. Je založen na odhadu délek činností ze strany zkušených expertů za použití dalších specifických metod, jako je např. metoda DELPHI. [5]

**Normativní odhadování** je další možností odhadování délek činností. Používá se v prostředích, kde jsou tzv. normativní délky činností a kde na délku činností nepůsobí výrazně další faktory. Svoje uplatnění najde např. ve stavebnictví či průmyslové výrobě. Pro typ projektu, kterému se věnuje tato práce, není vhodným postupem, a proto normativní odhadování nebude dále rozebíráno. [5]

**Odhadování za využití regresivní analýzy** využívá statistické metody regresivní analýzy, která ale potřebuje jako vstup rozsáhlý datový vzorek pro odhadnutí činností [5].



**Odhadování pomocí modelování a simulace** je posledním zmíněným možným přístupem k odhadování délky činností. Je založen na základě abstraktního matematicko-logického modelu a jeho simulaci pomocí výpočetní techniky. Využívá se např. pro analýzu Monte Carlo, která při vhodném využití snižuje nepřesnosti odhadů délek činností. Vyžaduje ale jako vstup řadu statistických údajů. [5]

### 1.7.3.2 Logické vazby a síťové grafy - CPM, PERT, Ganttův diagram

Po odhadnutí délky činností je možné zanalyzovat logické souvislosti mezi nimi a uspořádat je tak do vhodného sledu [5; 3]. Tyto logické vazby zachycují síťové grafy, které dělíme dle základního dělení na:

- **Uzlově orientovaný graf** - činnosti představují ohodnocené uzly, hrany reprezentují závislosti mezi uzly [3].
- **Hranově definovaný graf** - činnosti představují ohodnocené orientované hrany, uzly reprezentují začátek a konec činnosti [3].

Nejčastěji používanou vazbou mezi činnostmi bývá **vazba konec-záčátek**, která znamená, že pro začátek další činnosti musí předchozí činnost skončit. Existují však i jiné typy vazeb jako např. začátek-konec, konec-konec či začátek-záčátek. [3]

Síťový graf může být sestaven na základě metody CPM i PERT. V obou případech můžeme identifikovat tzv. kritickou cestu. **Kritická cesta** označuje nejdelší cestu v projektu a také nejkratší dobu za kterou lze projekt dokončit. [5; 3; 4] Kritická cesta má sama o sobě nulové rezervy, takže jakékoli zpoždění činností na kritické cestě může ohrozit zdárné ukončení projektu v termínu. V dnešní praxi se síťové grafy typu CPM a PERT příliš nevyužívají. Nahrazuje je často tzv. Ganttův diagram, který v sobě kombinuje síťový graf a harmonogram, a s kterým lze jednoduše pracovat v rámci nástroje Microsoft Project. [5; 3]

### 1.7.3.3 Práce s rezervami a metoda kritického řetězce

Jelikož se projekty v praxi často zpožďují, měly by být do plánu správnou formou zakomponovány rezervy, které v případě potřeby ochrání projekt před nesplněním termínu. Zvláštní pozornost by měla být věnována činnostem ležícím na kritické cestě, protože jakékoli zpoždění činností na kritické cestě může opozdit termín dokončení.

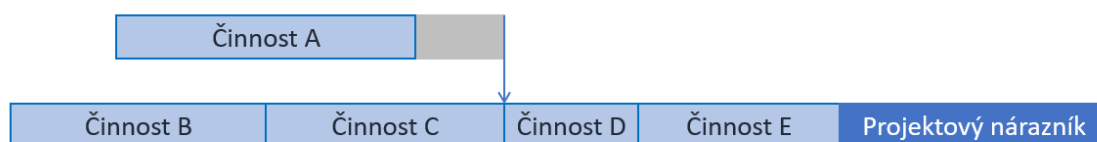
V oblasti práci s rezervami existuje mnoho přístupů a metod. [5; 3] Tato kapitola ve stručnosti popisuje jednu z nich - metodu kritického řetězce.

Z praxe se ukazuje, že problém rezerv nevyřešíme přidáním rezerv do samotné délky trvání činností. Důvod vysvětlují následující body:

- **Studentův syndrom** - pokud má pracovník kvůli započítané skryté rezervě pocit, že má na činnost dostatek času, má tendence ji odkládat, upřednostňovat jiné činnosti, a tak vyplývat rezervu dříve, než vůbec se samotnou činností začne. Teprve v průběhu práce ale může zjistit, že na vykonání činnosti bude třeba více času, než pracovník sám odhadoval. [5]
- **Parkinsonův zákon** říká, že činnost trvá tak dlouho, kolik je na ni času. Výsledek práce se dá neustále vylepšovat, což ale není efektivní. Dokonalosti nelze dosáhnout a není to ani cílem. Tento fakt podporuje to, že pracovníci jsou v tradičních organizacích odměňováni za počet odpracovaných hodin. Dalším důvodem je, že pokud už je zaměstnanec efektivní a zbytečně nenatahuje výkon činnosti, skončí pravděpodobně dříve, než se očekávalo. V tomto případě může být terčem kritiky za špatný odhad. Navíc se od něj příště očekává stejný výkon, který možná pracovník nebude schopen zajistit, čímž se bude dostávat do stresu. Proto raději práci odevzdá později, i když ji má hotovou dříve. [5]
- **Pseudoparalelní průběh činností** vzniká kvůli neefektivnímu multitaskingu. Pokud pracovník pracuje na více projektech najednou, může to být při správné organizaci a plánování aktivit efektivní. V opačném případě práce trpí neustálou nutností měnit pozornost a přeorientovávat se mezi projekty, čímž je nakonec práce dokončena mnohem později, než by byla, pokud by pracovník nejdříve udělal jednu činnost na projektu B a pak až druhou na projektu C. [5]

Z těchto zmíněných důvodů plyne, že není vhodné navyšovat délku samotných činností o rezervy. Metoda kritického řetězce (anglicky *critical chain method*) se tak zabývá jiným přístupem. [5; 3] Metoda funguje na následujícím principu:

- všechny činnosti jsou zkráceny o cca 30%, čímž vznikne pocit urgentnosti a neodkladnosti činnosti [5; 3]
- ušetřený čas na činnostech je přidán na konec projektu jako tzv. nárazník, který slouží jako rezerva - obecně právě o velikosti 30% absolutní délky projektu [5; 3]
- činnosti ve větvích mimo kritickou rezervu sami o sobě rezervu mají [3]



Obrázek 8 Princip nárazníků v projektu, zdroj: vlastní zpracování dle [3]

#### 1.7.3.4 Harmonogram

Harmonogram představuje naplánování činností v čase v kontextu přesných termínů. Často používaným nástrojem je, jak už bylo zmíněno dříve, tzv. Ganttův diagram, který kombinuje síťový graf a harmonogram. [5; 3; 4]

Harmonogram vzniká na základě úvahy, která sjednocuje kapacitu a přiřazení zdrojů, ověření jejich dostupnosti v daných termínech, vyhodnocení rizik a dalších omezujících podmínek a vlivů. V případě nutnosti je potřeba provést úpravu plánu. [3; 6]

V harmonogramu by měly být definované důležité **milníky**. Milníky jsou významné události v projektu, které často představují konec či začátek další realizační etapy nebo jsou vázány na jiné omezující v čase vázané podmínky (např. termín letních prázdnin pro projekty v oblasti základního školství). Milníky také často figurují ve smlouvách s dodavateli. [5; 3; 4]

#### 1.7.4 Plánování dimenze nákladů

Plánování rozpočtu je důležitou částí projektového plánu. Rozpočet je plán čerpání zdrojů a zpravidla obsahuje celkový souhrn, rozpis do detailních položek dle nákladových druhů a čerpání zdrojů v jednotlivých časových etapách projektu. [4; 6] Přesnou strukturu a postupy pro jeho zpracování většinou ustanovují projektové směrnice

jednotlivých společností. [6; 3] Tato kapitola uvádí základní postupy pro zpracování rozpočtu a možnou obecnou strukturu rozpočtu.

#### 1.7.4.1 Úloha rozpočtu v projektovém řízení

Rozpočet se sestavuje poprvé v předprojektové fázi projektu, kdy dochází k hrubému odhadu ceny projektu. [6] Tento rozpočet je sestavován s velkou mírou nejistoty, protože ještě nejsou známy přesné činnosti a nutné výstupy, které budou v projektu řešeny. Rozpočet projektové fáze slouží jako podklad k vyjednávání o financování projektu a jako jedna z částí studie proveditelnosti, na základě které dochází k rozhodnutí o realizaci či nerealizaci projektu. [6; 5]

Pokud je projekt schválen k realizaci, dochází v rámci plánování k sestavení detailního rozpočtu s co největší mírou vhodné přesnosti. Tento rozpočet je pak závazný pro řízení projektu, kdy je podle něj v průběhu realizace sledováno čerpání zdrojů. [6; 3] Pro jeho sestavení existuje mnoho přístupů, které jsou popsány v podkapitole *Sestavení rozpočtu*.

#### 1.7.4.2 Položky rozpočtu a jejich význam

V rozpočtu obecně figurují dvě základní typy položek - náklady a výnosy, resp. zdroje. **Náklady** jsou z ekonomického hlediska chápány jako peněžně oceněná spotřeba výrobních zdrojů. **Výnosy** jsou naopak peněžní prostředky získané z určité činnosti. [3] Poměr výnosů a nákladů je důležité sledovat u projektů, které mají být financovány ze své vlastní činnosti a mají svou činností generovat určitý výnos. U ziskových projektů by výnosy měly být vyšší než náklady. U tzv. neziskových projektů, kde zisk není cílem projektu, by výnosy měly být vyšší nebo alespoň rovny nákladům. Příkladem takového typu projektu je např. studentský ples, kdy cena prodaných vstupenek vstupuje do výnosů projektu. [3; 4]

V praxi se setkáváme také s projekty, které jsou financovány organizacemi bez předpokladu toho, že projekt bude generovat výnosy pro vlastní realizaci. Tento typ projektů získává **zdroje** organizace čistě proto, aby přinesl určitou hodnotu organizaci - ať už s dopadem na finanční ukazatele, lepší rozeznatelnost značky nebo např. spokojenost a vyšší produktivitu zaměstnanců. Příkladem takového projektu může být

projekt rekonstrukce kancelářských prostor. Na rozdíl od příkladu uspořádání plesu tento projekt nemá generovat v rámci svého průběhu výnosy. I v tomto případě je ale úkolem projektového manažera s přidělenými zdroji hospodařit efektivně a nepřekročit hodnotu přidělených zdrojů. [3; 5; 8]

Náklady obecně dělíme do následujících skupin:

**1) Přímé náklady** - položky, které lze přímo přiřadit k danému projektu a lze je vyčíslit jako účetní náklad. Jsou přímo spjaty s realizací čistě tohoto projektu.

Příkladem přímých nákladů je např.:

- práce,
- materiál,
- nákup služeb od dodavatele,
- pořízení technologií, apod. [6; 3]

**2) Nepřímé náklady** - jsou náklady, které jsou zpravidla sdílené v rámci organizace či mezi více projekty a nelze je spojit čistě s jedním projektem. Příkladem těchto nákladů jsou např.:

- náklady na provoz budov včetně úklidu, pronájmu apod.,
- náklady na provoz společných technologií jako např. cloudových služeb,
- náklady na sdílené služby jako marketing a jiné externí služby, atd. [6; 3]

**3) Ostatní náklady** jsou další náklady, které nespádají ani do jedné z výše uvedených kategorií. Patří sem např.:

- rezerva na pokrytí těžko předpověditelných rizik,
- manažerská rezerva na neočekávaná rizika,
- obecná rezerva projektu pro nečekané činnosti apod,
- bonusy, provize a jiné náklady. [6; 3]

Rozpočet ale nemusí být podle zmíněných typů nákladů strukturován. Náklady by měly být v rozpočtu strukturovány tak, jak je to vhodné pro projekt a jeho řízení, případně dle interních směrnic organizace. Ježková [5] např. ve své publikaci doporučuje strukturu podle klíčových produktů z WBS a jejich příslušných pracovních balíků.

### 1.7.4.3 Sestavení rozpočtu

Rozpočet je sestavován v rámci plánování, a proto může obsahovat de facto pouze odhady budoucích nákladů. S čím větším předstihem jsou odhady dělány, tím nepřesnější zpravidla jsou. [6; 5] Základní přístupy k odhadování nákladů jsou:

- 1) **Hrubý odhad** (anglicky *rough order of magnitude*), často nazýván jako „odhad shora“, je přístup založený na odhadování ceny na základě předchozích podobných projektů. Odhad je prováděn bez detailních údajů o činnostech a jejich výstupech. Přesnost odhadu se pohybuje od -25% k +75%. [3; 6]
- 2) **Přibližný odhad** (anglicky *approximate estimate*) je podobný hrubému odhadu, ale podkladem pro odhad je navíc i hrubý rozpis prací a sazby za jednotlivé spotřebované zdroje. Odhaduje se, že je o zhruba 50% pracnější než zmíněný první přístup a jeho přesnost kolísá od -10% do +25%. [3; 6]
- 3) **Definitivní odhad** (anglicky *definite estimate*), často nazýván jako „odhad zdola“, je tvořen na základě detailních údajů o jednotlivých výstupech či činnostech. Je sumou všech dílčích nákladů. Jeho přesnost se zpravidla pohybuje od -5% do +10%. [3; 6]

Autorka Ježková ve své publikaci *Projektové řízení* [5] doporučuje při sestavování rozpočtu procházet strukturou WBS a kombinovat přístup oceňování zdola i shora. V prvním kole následujeme strukturu WBS shora, což nám dá základní představu o struktuře rozpočtu a přibližné hodnotě položek. Tento přístup může pro fázi předprojektovou a fázi zahájení stačit. V etapě plánování projektové části pak na základě WBS ohodnotit z hlediska nákladů jednotlivé činnostmi a pracovními balíky, a takto, zdola nahoru jednotlivým produktům přiřadit odhadnuté náklady. Následně musí být rozpočet doplněn o další náklady, které nesouvisí s WBS, jako jsou např. rezervy vycházející z analýzy rizik. Přístup odhadování rozpočtu ze zdola na základě WBS doporučuje i standard IPMA. [5; 2]

### 1.7.5 Práce s projektovým plánem

Projektový plán není dokument, který je vytvořen a odložen do šuplíku. Je aktivně používán po celou dobu realizační fáze projektu. V případě potřeby je potřeba plán

upravovat a dynamicky s ním pracovat. V poprojektové fázi slouží ve svých verzích pro porovnání plánovaného a reálného průběhu projektu. Jeho komplexnost a přesný obsah je vždy třeba přizpůsobit projektu individuálně, aby byl praktickou pomůckou v příslušných fázích a plnil svůj účel. [5; 3; 4]

## **1.8 Řízení rizik a problémů v projektu**

Jedním z důležitých aspektů, které jsou v projektu řízeny, jsou rizika a problémy. Aktivní řízení rizik zvyšuje pravděpodobnost dosažení cíle projektu. Tato kapitola představuje základní pojmy této problematiky, zabývá se úlohou řízení rizik v projektovém managementu a uvádí nejznámější přístupy.

### **1.8.1 Základní definice a oblasti řízení rizik**

Rizika můžeme chápat jako negativní scénáře vázané na určitou hrozbu, které mohou a různou pravděpodobností nastat a následně s různou závažností negativně ovlivnit projekt. [10; 8; 4] Moderní projektové řízení ale chápe riziko také ve smyslu pozitivní události (příležitosti). [3] Problém je situace, která už nastala. Pokud problém není řešen, může s různou závažností ovlivnit úspěch projektu. Jak řízení rizik, tak problémů, funguje na principu identifikace, plánování opatření, monitorování a kontrole. [8] Kapitola se ale dále věnuje pouze řízení rizik. Samotné řízení rizik projektu zahrnuje:

- risk management plánování,
- identifikaci rizik,
- ohodnocení rizik z hlediska pravděpodobnosti a dopadu,
- návrh a plán opatření pro snížení dopadu nebo pravděpodobnosti rizik,
- návrh krizových scénářů,
- samotnou realizaci opatření,
- komunikaci rizik,
- monitorování rizik a aplikaci korekčních změn [2; 8].

### 1.8.2 Úloha řízení rizik v projektovém řízení

S riziky se poprvé setkáváme již v předprojektové fázi, kdy jsou často v podobě SWOT analýzy součástí studie příležitosti (řešena rizika realizace) a studie proveditelnosti (rizika provádění realizace) nebo jako položka logického rámce (sloupec „Předpoklady a rizika“. V předprojektové fázi jsou rizika důležitým faktorem, který přispívá k rozhodnutí, zda projekt realizovat či ne. [5; 3; 4]

V projektové fázi je v etapě plánování projektovým teamem dle zvolené metody vypracovávána tzv. **analýza rizik** a plán jejich řízení. Během realizační etapy dochází v rámci operativního řízení k neustálému **sledování rizik**. Během průběhu projektu se mohou vyskytnout nová rizika, která nebyla pokryta v analýze rizik, nebo např. některá opatření proti rizikům přestanou fungovat. [5; 3] Je důležité aby pomocí stálého sledování byly podobné situace včas identifikovány a byly provedeny nutné korekční kroky. Z toho důvodu bývá zhodnocení rizik jedním z bodů pravidelných teamových porad. Řízení rizik je tak velmi dynamický proces, který zvyšuje pravděpodobnost, že projekt bude schopen reagovat na možné negativní okolnosti, případně jim i předcházet, a tak spíše dosáhnout projektového cíle. [5; 3; 6]

V poprojektové fázi je v rámci tzv. *lessons-learned* vhodné rizika posoudit - kritickým pohledem zhodnotit dříve provedenou analýzu. Jaká rizika byla podceněna? Jaká byla naopak přeceněna? Jak fungovala nápravná opatření? Minulé projekty a zvláště jejich závěrečné zprávy mohou být vhodným podkladem pro analýzu rizik dalších podobných budoucích projektů. [5; 3]

### 1.8.3 Analýza rizik

Pro analýzu rizik se používá mnoho metod. V rámci projektového managementu je to např. RIPRAN metoda, skórovací metoda, FRAP metoda nebo metoda plánování scénářů. Obecně ale analýza následuje tuto filosofii:

- 1) **Identifikace rizik**, kdy dochází k identifikaci pro projekt významných nebezpečí. Pro identifikaci můžeme využít brainstorming či další teamové techniky, seznamy častých rizik či registry rizik z předchozích projektů v organizaci. [5; 3]



- 2) **Posouzení rizik**, kdy jsou identifikovaná rizika ohodnocena z hlediska závažnosti. Tradičně jsou ohodnocována z hlediska pravděpodobnosti a dopadu, a to buď kvantitativně (pomocí číselné hodnoty) nebo kvalitativně (slovně). Kvantitativní ohodnocení je přesnější, ale také náročnější. Hodnotou rizika je výsledek součinu pravděpodobnosti (bezrozměrná veličina nabývající hodnoty 0 až 1, což koresponduje s 0% až 100% pravděpodobností) a dopadu (zpravidla v jednotkách měny). [5; 3]

$$\text{hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost} * \text{dopad}$$

- 3) **Odezva na rizika**, v rámci které dochází k výběru strategie přístupu k riziku. Dochází k návrhu opatření pro zmírnění rizik - ať už snížení dopadu nebo snížení pravděpodobnosti rizika. Nejčastější možné strategie zahrnují:

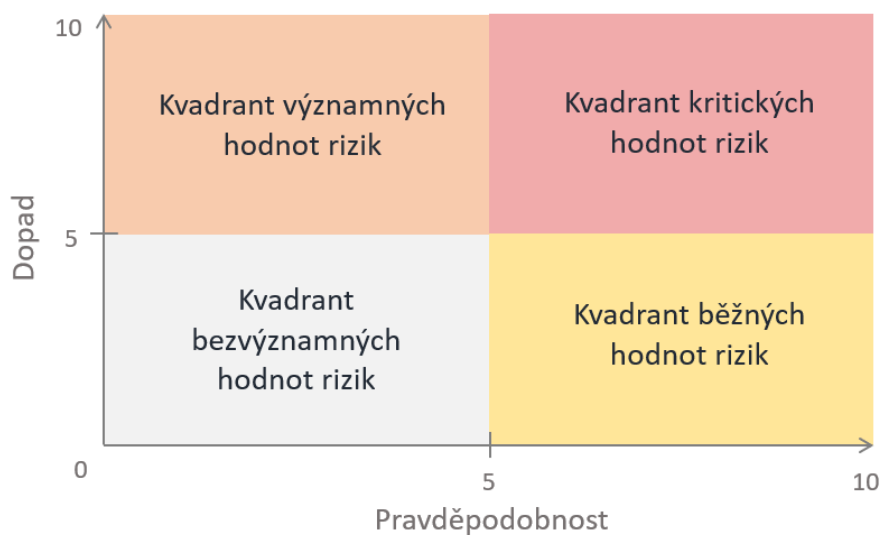
- **vyločení rizika** - projekt zvolí jiný realizační scénář, který toto riziko neobsahuje,
- **zmírnění rizika** - pomocí nápravného opatření je snížena hodnota pravděpodobnosti nebo dopadu,
- **přesunutí rizika** - kdy je riziko přesunuto na třetí stranu (např. pojištění),
- **přijmutí či akceptace rizika** - nejjednodušší scénář, kdy nejsou přijmata žádná nápravná opatření,
- **vytvoření rezervy** - časová či nákladová rezerva v případě projevení rizika bude kompenzovat následky,
- **plán B** - vytvoření záložního plánu, který určuje, co dělat, když riziko nastane. [5; 3]

#### 1.8.4 Skórovací metoda pro analýzu rizik

Skórovací metoda, neboli bodovací metoda, je jednou z metod pro analýzu rizik. Je jednodušší než RIPRAN metoda a je vhodnější pro menší projekty nebo tzv. měkké projekty či pro projekty, kde chybí podklady pro přesné vyjádření dopadu či pravděpodobnosti jednotlivých rizik. [5; 3]

Metoda následuje výše zmíněný obecný postup analýzy rizik - tedy identifikaci rizik, ohodnocení rizik a odezvu (návrh opatření). Skórovací metoda je ale specifická následujícími body:

- Pro ohodnocení pravděpodobnosti používá hodnotu na škále 1 až 10.
- Pro ohodnocení dopadu používá hodnotu na škále 1 až 10.
- Hodnota rizika se díky výše zmíněnému pohybuje na škále 1 až 100.
- Pro určení hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizik se doporučuje postup, kdy každý člen projektového teamu určí hodnotu. Z příslušných hodnot se následně vypočítá aritmetický průměr, který se pak jako finální číslo dosazuje do analýzy konkrétního parametru u daného rizika.
- Jako součást analýzy se sestavuje tzv. mapa rizik, dle níž rozdělujeme rizika do čtyřech kvadrantů. viz. obrázek dále. [5; 3]



Obrázek 9 Mapa rizik dle skórovací metody, zdroj: vlastní zpracování dle [3]

## 1.9 Řízení zainteresovaných stran

Zainteresované strany, zájmové skupiny či anglicky *stakeholders*, jsou lidé a jejich skupiny, kterých se projekt nějakým způsobem týká. Mezi zainteresované strany řadíme osoby a skupiny, které mají zájem na úspěchu projektu, mají na něj určitý vliv nebo spadají pod vliv projektu - projekt je nějakým způsobem ovlivňuje ať už negativně nebo pozitivně. [3] Součástí projektu je identifikace těchto skupin, jejich zájmů, případných požadavků, důležitosti a míry vlivu a následně jejich řízení včetně komunikace, samotného zapojení a řízení vztahu s nimi. Správný management stakeholderů snižuje rizika a zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti projektu. [2; 3]

Příkladem nejdůležitějších, tzv. primárních nebo klíčových, zainteresovaných stran jsou / je:

- zákazník projektu,
- vlastník nebo investor firmy, v které projekt probíhá,
- zaměstnanci,
- dodavatelé
- apod. [3; 4]

Příkladem méně důležitých, tzv. sekundárních stakeholderů, jsou /je:

- vládní instituce a jiné orgány,
- univerzity a jiné vzdělávací instituce,
- veřejnost,
- různé zájmové skupiny,
- apod. [3; 4]

Zainteresované strany můžeme dle míry očekávání a vlivu vzhledem k projektu rozdělit do následující matice, která může být obecným vodítkem, jak k jednotlivým skupinám v rámci projektu přistupovat. [3]



Obrázek 10 Skupiny stakeholderů dle míry očekávání a vlivu, zdroj: vlastní zpracování dle [6]

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Následující kapitola diplomové práce má za úkol popsat současnou situaci v organizaci, která je předmětem této diplomové práce, a jejím okolí. Cílem je představit základní informace o společnosti a dále se zaměřit na aspekty, jež jsou klíčové pro návrh budoucího řešení. Vzhledem k povaze diplomové práce a strategické citlivosti informací organizace nebude jmenována a informace, které by mohly vést k její identifikaci, budou zobecněny nebo vynechány. Vybraná firma bude v rámci práce vzhledem k okolnostem obecně označována pouze jako „společnost“, „organizace“ apod.

Dále se kapitola věnuje analýze současných poznatků práce se studenty, analýzu možných přístupů a trendů, jež by bylo dobré později v návrhové části zohlednit. Nejrelevantnější informace jsou popsány. Došlo také k analýze trainee programu, který již společnost má.

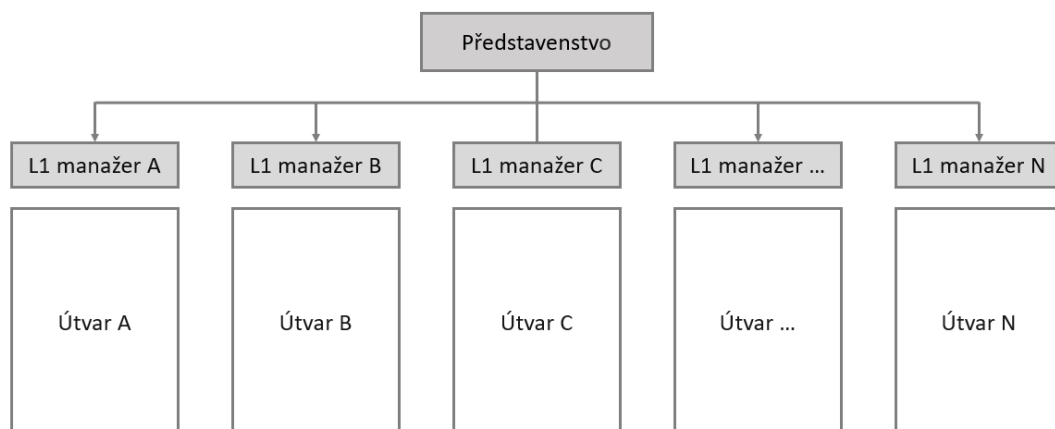
### **2.1 Základní informace**

Vybraná organizace investora patří svou velikostí v ČR mezi velké firmy s počtem zaměstnanců nad 1000 osob a je součástí větší nadnárodní korporace evropského rozsahu. Organizace podniká v energetickém sektoru spadajícího pod oblast regulovaného businessu ze strany národního regulátora. Díky svému zaměření je společnost velmi různorodá – mezi její zaměstnance patří administrativní a IT pracovníci, ale i energetičtí specialisté a technici, jež se pohybují v terénních podmínkách. Velkou část společnosti tvoří technici, zpravidla se SŠ vzděláním. Specifikem organizace je její relativně vysoký věkový průměr kolísající kolem 56 let. Organizace sídlí ve 3 hlavních lokalitách v ČR a provozuje několik zákaznických poboček. Kvůli potřebě zobecňovat informace, které by mohly vést k přímé identifikaci nebude toto téma detailněji popisováno.

### **2.2 Organizační struktura**

Obecné schéma struktury organizace můžeme vidět na obrázku dále. Společnost je tvořena představenstvem a několika různorodými útvary v řádu jednotek. Za každý útvar je odpovědný L1 manažer, který se zodpovídá přímo představenstvu organizace.

Struktura a velikost dalších útvarů je rozličná v závislosti na jejich zaměření. Důležitou roli v organizaci zastávají *business vlastníci*, tzv. *business ownéři* (dále jen BO), jež jsou zodpovědní za údržbu a rozvoj určité služby nebo technologie. Role BO není defaultně vázána na hierarchii společnosti, ale je operativně přidělována managementem na základě aktuálních potřeb organizace.



Obrázek 11: Schéma organizační struktury, zdroj: vlastní zpracování

## 2.3 Budoucí role organizace a strategie

Vzhledem k aktuálním a předpokládaným socio-ekonomickým, ekologickým a technologickým trendům a tlakem ze strany regulátora lze předpokládat, že společnost v následujících deseti až dvaceti letech čeká zásadní přerod, zejména s aspekty digitální transformace, decentralizace a nákladové úspornosti. Tato změna má potenciál zásadně ovlivnit současný business model organizace. Zásadnost změny a její načasování závisí na socio-ekonomickém vývoji lidské společnosti a technického pokroku a s ním i ceny potřebné technologie. Všechny tyto zmíněné důvody vyvíjí na organizaci tlak v oblasti digitalizace, inovativnosti a efektivního využívání zdrojů. Společnost reagovala vydáním nové celopodnikové strategie na následující dekádu (2020 až 2030), která má společnost výrazně posunout v oblasti dekarbonizace, decentralizace a digitalizace.

## 2.4 Plánované aktivity pro podporu strategie

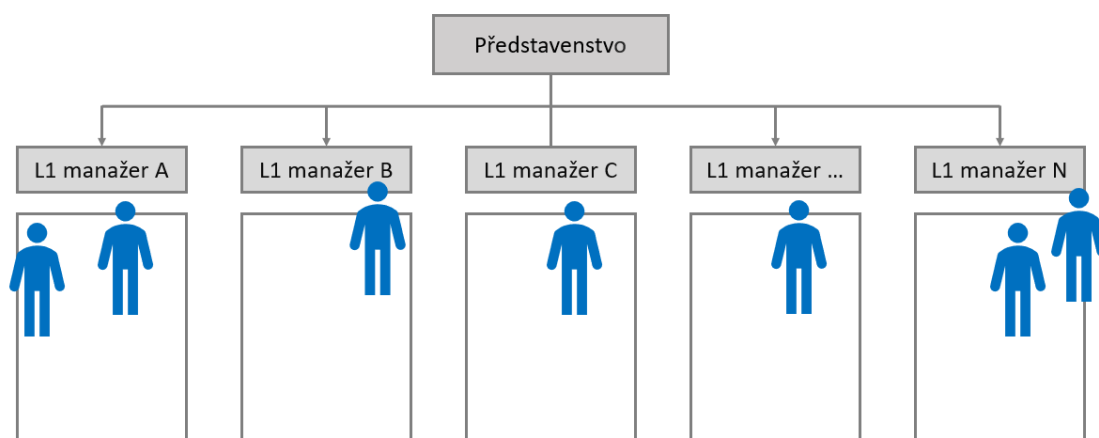
Nová strategie organizace je velmi široká. V rámci diplomové práce se ale zaměříme pouze na relevantní oblasti.

V návaznosti na vydání nové strategie firmy byl v rámci strategických iniciativ interní digitalizace a digitální transformace navrhnut systém digitálních ambasadorů. Digitální ambasadoři (dále použita zkratka DA) se dle této nové iniciativy mají stát leadery digitální transformace. Pochopení této plánované aktivity je pro praktickou část diplomové práce klíčové.

Ideálním kandidátem na roli digitálního ambasadora je schopný zkušený zaměstnanec společnosti, který velmi dobře zná oblast, ve které pracuje, a vidí v inovacích a digitalizaci přínos. Mimo to je přirozeným leaderem se skvělými komunikačními schopnostmi, který dokáže komunikovat široká témata s různorodými zainteresovanými stranami a v oblasti jejich potřeb nacházet porozumění a řešení. Má zájem věci měnit a posouvat, ale možná mu zatím chyběly dostatečné kompetence. Role digitálního ambasadora mu tyto kompetence dává a přináší mu i potřebné cílené vzdělání v oblasti IT a soft-skills.

Každý L1 manažer vybere ze své oblasti 1 – 2 zájemce o roli digitálního ambasadora. Tito ambasadoři mají za úkol zastupovat svůj útvar v interním orgánu pro digitalizaci, tzv. DigiBoardu. Digitální ambasadoři mají za cíl v oblasti své působnosti vyhledávat digitalizační náměty, prioritizovat je a předkládat je ve formě projektového záměru na zasedáních DigiBoardu. Nejprínosnější projektové záměry budou komisí DigiBoardu vybrány k realizaci a zafinancovány. Ve fázi přípravy a realizace digitalizačních projektů figurují digitální ambasadoři ve spolupráci s interním IT oddělením, případně externími IT dodavateli, jako zástupci businessu a jeho potřeb. Díky znalosti své oblasti, přesahu do IT a vazbě na rozličné skupiny stakeholderů na straně businessu jsou schopni potřeby těchto stakeholderů (včetně komunikace) kooperovat, a tak umožňují digitální ambasadoři IT oddělení efektivnější spolupráci s businesssem – jak z hlediska času, tak i míry souladu s potřebami businessu. Vedle vlivu na rozhodování o digitalizačních záměrech digitální ambasadoři také projednávají další postupy v rámci digitalizace – potřebu a obsah školení, způsob komunikace nových změn apod. Jsou

"pravou rukou" příslušnému L1 manažerovi v oblasti digitalizace v daném útvaru a zastupují ho v rámci podnikového DigiBoardu.



Obrázek 12: Schéma DA v kontextu organizace, zdroj: vlastní zpracování

## 2.5 Klíčové poznatky analýzy společnosti

Z analýzy dostupných interních dokumentů a rozhovorů se zástupci vedení společnosti a některými vybranými zaměstnanci vyplývají vzhledem k zaměření diplomové práce následující poznatky:

- 1) Společnost má velmi vysoký věkový průměr zaměstnanců, který se stabilně pohybuje kolem 53 let. Tento fakt brzdí nutnou inovativnost firmy a adaptivitu na její rychle se měnící prostředí a souvisí i s poměrně konzervativní a statickou firemní kulturou. Firma se musí snažit kolektiv omlazovat, ať už z hlediska budoucí zastupitelnosti a udržení chodu firmy, ale i z důvodu potřeby akcelarovat inovativní a digitalizační aktivity.
- 2) Plánovaná role digitálního ambasadora je pro úspěšný posun digitalizace v organizaci klíčová. Bohužel, schopní lidé, kteří by byli ideálními digitálními ambasadory jsou zpravidla velmi vytížení a nezastupitelní. Zastupitelnost těchto schopných klíčových lidí je nutno zvýšit.
- 3) Po konzultacích s externí firmou vyplynulo, že by organizace mohla těžit z interních školitelů digitálních dovedností, kteří by výborně znali nástroje a



prostředí firmy. Organizace financuje mnoho IT nástrojů a platforem, ale zaměstnanci je neumí efektivně využívat.

- 4) Nábor mladých talentovaných magisterských studentů se v minulých letech velmi osvědčil. Ať už v rámci velmi omezeného a poměrně striktně vedeného trainee programu (viz bod 5) nebo flexibilně jako nábor formou DPČ v některých odděleních.
- 5) V současné době v organizaci existuje trainee program, který je ale omezen pouze na několik úvazků ročně. Bohužel, zpravidla poptává pouze absolventy a studenty technických vysokých škol energetického zaměření. Organizace ale potřebuje mladé talenty i pro digitalizační aktivity.
- 6) V rámci digitalizace a digitální transformace v organizaci v budoucnu vzniknou oblasti nových kompetencí, kterým se doposud nikdo nevěnuje. Bude potřeba dalších business vlastníků, aby tyto nové oblasti převzali a rozvíjeli je. K tomu je ale potřeba talentovaných zaměstnanců, kteří budou schopni nové technologie využít a za jejich aplikaci, údržbu a rozvoj převzít zodpovědnost. Momentálně na straně firmy chybí lidské capacity i know-how.

Tyto poznatky vedly na základě diskuse s teamem interní digitalizace k závěru, že bude vytvořen trainee program pro talentované magisterské studenty, kteří by měli úzce pracovat s digitálními ambasadory, učit se od nich a v budoucnu se stát dalšími klíčovými zaměstnanci v oblasti digitální transformace společnosti. Pro tyto studenty v rámci firmy vznikne role tzv. digitálních asistentů (pracovní název, dále použita zkratka DAS). Přesné fungování tohoto trainee programu ale není jasné. Návrh fungování programu a projekt jeho zavedení je obsahem praktické části této práce. Tato kapitola se na základě tohoto rozhodnutí dále věnuje zkoumání problematiky práce se studenty.

## **2.6 Současný trainee program společnosti**

Česká část nadnárodní korporace pod administrací HR oddělení už roky provozuje trainee program mířící na mladé absolventy. Stejně tak německá část nadnárodní

korporace jistý trainee program provozuje. Cílem této podkapitoly je oba trainee programy zanalyzovat, zvážit možnost jejich použití pro záměr interní digitalizace, poučit se z nich a případně se inspirovat. V rámci analýzy proběhla analýza interně i externě dostupných materiálů a rozhovory s administrátory trainee programů.

### **2.6.1 Trainee program české části korporace**

Česká firma, pro kterou je trainee program v této diplomové práci navrhován, již jeden trainee program má. Cílem této kapitoly je analyzovat současný trainee program a zvážit možnosti jeho využití. Je opravdu třeba navrhovat pro akceleraci digitální transformace nový trainee koncept? Zdrojem informací jsou stránky společnosti i rozhovory s pracovníky firmy.

Současný trainee program míří na talentované absolventy technických oborů primárně z oblasti energetiky a nově IT. Nabízí smlouvu na plný pracovní úvazek na dobu určitou. Trainee v průběhu 24 měsíců absolvuje několik 3 a více měsíčních stáží v různých částech společnosti a postupně zjišťuje, jaká práce je pro něj nejvíce vyhovující. Je mu přiřazen mentor, který mu pomáhá s profesním směřováním a rozvojem. Po roce zpravidla přechází trainee od HR oddělení, pod kterým první rok oficiálně funguje, do businessu - do konkrétního oddělení, kde nadále pracuje. Ve výběru stáží je traineemu dána volnost. Finanční ohodnocení je stejné po celou dobu trainee programu. Počet pracujících pod záštitou trainee programu je limitován na 5 - 7 osob ročně.

Program je pro iniciativu digitálních ambasadorů a asistentů nevhodný z následujících důvodů:

- DAS budou nabíráni s jasným cílem na jasně definovanou pozici
- bude třeba 9 a více digitálních asistentů, kapacita současného trainee programu proto není dostatečná
- z povahy potřeby DAS je mladý student, ne seniorní zkušený pracovník - DAS budou pracovat v prvním roce primárně na poloviční úvazek (forma DPČ), po zaučení a jejich ověření by mělo dojít k přechodu na plný pracovní úvazek

- student by neměl být limitován fixním platem po dobu dvou let. DAS se jako osobnost bude vyvíjet, pracovat na sobě a přijímat nové odpovědnosti, čemuž musí odpovídat i navyšující se platové ohodnocení.
- DAS by měli být pod vedením útvaru, který má projekt pro akceleraci interní digitalizace na starost, aby mohl být řízen jejich rozvoj, kapacity a náplň práce
- pro potřeby projektu akcelerace je třeba větší flexibilita, než kterou současný program nabízí (omezené kapacity, rotace, 2 roční smlouva apod.)

Z výše zmíněných důvodů bude muset být pro akceleraci digitalizace vytvořen nový koncept práce se studenty.

### **2.6.2 Práce s VŠ studenty mimo trainee program**

Nábor studentů probíhá v některých oddělení mimo trainee program i jiné HR oddělením organizované iniciativy, a to z iniciativy konkrétního vedoucího. Studenti nastupují formou dohody na práci o poloviční hodnotě úvazku a po konci jejich studia přechází na hlavní pracovní poměr. Tento přístup se velmi osvědčil, zejména v oblasti IT.

### **2.6.3 Trainee program německé části korporace**

Německá část korporace nabízí vysokoškolským studentům mnoho možností a flexibilitu. Pro čerstvé absolventy a studenty nabízí možnost absolvovat dvouletý trainee program velmi podobný českému trainee programu, který už ale bývá rámcově nějak zaměřen - např. na oblast financí. Běžnou možností je i práce jako tzv. „working student“, která nabízí větší flexibilitu a je určena pro studenty pracující na poloviční pracovní úvazek. Komunikace směrem k uchazečům promuje možnost rozvoje, kariérního růstu a také možnost pracovat v dynamickém prostředí energetiky s důrazem na změnu a udržitelnost.

## 2.7 Práce se studenty

Kapitola popisuje specifika generace současných vysokoškolských studentů a představuje GEM model pro sestavování trainee schémat.

### 2.7.1 Generační rozdíly

Pro správné fungování trainee programu je potřeba analyzovat cílovou skupinu tohoto programu - studenti narození od roku 1997 a později. Návrh trainee programu musí zohlednit požadavky, myšlení a přístup této věkové skupiny tak, aby bylo dosaženo spokojenosti účastníků, efektivní spolupráce s nimi, vhodného rozvoje apod., a tak i dobrých pracovních výsledků a naplnění záměrů programu. [11] Motivací je i předcházení konfliktům na pracovišti a vhodný přístup k mezigenerační spolupráci digitálních ambasadorů a asistentů.

V lidské společnosti můžeme pozorovat jisté podobnosti mezi lidmi narozenými v určité době - tzv. generační charakteristiky, které je v této souvislosti přínosné prozkoumat. Jako generaci můžeme označit množinu lidí, kteří patří do podobné věkové skupiny a kteří prošli podobným socializačním procesem v podobných sociálních, politických, ekonomických a technologických podmínkách. [12; 13] Zmíněné sdílené podmínky pak jako externí vlivy přispívají k formování životních hodnot, přístupu, životního stylu i schopností jednotlivců. [14; 13] Významným vlivem značně ovlivňující známé generační charakteristiky je také geografie, od kterých se odvíjí sociální, politické a další vlivy - charakteristika generace dětí vyrůstajících v poklidném prosperujícím USA bude značně odlišná od dětí vyrůstajících v Keni nebo Sýrii. Stejně tak pravděpodobně zachytíme určité rozdíly související s kulturní odlišností i na úrovni zemí Evropy. Dále představené často používané rozdělení generací a jejich charakteristik je aplikováno zejména na tzv. západní společnost. [13; 15] Nejpoužívanějším konceptem pro rozlišování generací a jejich charakteristik dle zahraniční literatury je rozdělení na tyto hlavní skupiny dle roku narození:

- Generace tradicionalistů: přibližně do roku 1925 – 1945,
- Generace Baby boomers: 1946 - 1967,

- Generace X: 1968 – 1982,
- Generace Y nebo také generace mileniálů: 1983 – 1997,
- Generace Z: přibližně od roku 1995/1997 do roku 2010 [13; 16]

Přesné rozdělení dle data narození neexistuje. Literatura se v tomto liší v rozmezí 10 až 5 let u generace tradicionalistů po 2 až 3 roky u generace Z. Trvat na striktním rozdělení generací dle konkrétního roku narození by nedávalo smysl, protože stejně generační charakteristiky na pomezí jednotlivých generací splývají. [16; 15; 13] Cílovou skupinou programu tak budou pravděpodobně jednotlivci, kteří nejspíš ponese jak rysy pozdních mileniálů, tak rysy generace Z.

### **2.7.2 Motivace pro respektování důležitosti generačních rozdílů**

Generační příslušnost může být v rámci řízení lidských zdrojů dobrým obecným vodítkem. Přesto je třeba brát v potaz a chápat individualitu každého jednotlivce - pokud člověk náleží do generace Z, neznamena to ještě, že ponese všechny charakteristické rysy. [17; 13; 15] Literatura, včetně nových průzkumů mínění od konzultantských společností, se shoduje na tom, že pokud firmy chtějí přilákat a udržet kvalitní zaměstnance z řad mladé generace, musí brát v potaz jejich potřeby, které se v některých aspektech značně liší od předchozích generací, a adekvátně se změnit - změnit firemní kulturu, sociální a environmentální odpovědnost, pracovní prostředí, styl řízení i pracovní postupy i technologie. [18; 11; 17; 14] Schopnost firmy získat a udržet mladé talenty je důležitou konkurenční výhodou, zvláště v zemích jako Česká Republika, kde je dlouhodobě velmi nízká nezaměstnanost. [13; 16]

### **2.7.3 Specifika generace Y**

Do generace Y, nebo také tzv. generace mileniálů, řadíme jednotlivce narozené přibližně mezi lety 1983 – 1997. Je to generace ovlivněna významným technologickým pokrokem, globalizací a ekonomickou krizí v roce 2008. [13; 11; 19] Jsou často označovány za idealisty, ale kvůli krizi, která je zastihla na začátku jejich pracovního života, zažívali horší kariérní start. [13; 18] 72% dotázaných mileniálů dle studie PwC

muselo v souvislosti s horší ekonomickou situací ustoupit ze svých pracovních požadavků. [18]

Literatura se shoduje, že nejdůležitější pracovní hodnoty generace Y jsou soustředěny kolem kariérního postupu, rozvoje a obsahu práce [13; 19; 18]. Mileniálové chtějí pracovat na smysluplných projektech s pozitivním dopadem pro firmu i lidskou společnost. [19] Vyhledávají firmy se sociální odpovědností, podobnými hodnotami, transparentní a upřímnou komunikací skrz celou společnost a nedirektivním přístupem řízení s důrazem na koučink a mentoring. [18; 13] Podle výzkumu Pritama Singha [19] hledá 88% mileniálů zaměstnavatele s podobnými hodnotami a dle PwC by zvážilo z firmy odchod 86% zástupců této generace pokud by se ukázalo, že se hodnoty zaměstnavatele neshodují s jejich vlastními hodnotami [18]. Zmíněný mentoring z řad zkušených pracovníků je pro mileniály také extrémně důležitý a firmy by měli zvážit, jakým způsobem poskytnou téměř 40% svých zaměstnanců tento způsob rozvoje. Důležitý je i rozvoj skrz podnikové vzdělávání.

Příslušníci generace Y chápou jako normu balanc mezi pracovním i osobním životem, vysoké platové ohodnocení a kreativitu a spolupráci podporující pracovní podmínky a kulturu. [17; 11] Mileniálové se vyznačují oblibou socializace - užívají si práci v teamu a chápou pracovní kolektiv jako jakousi rozšířenou pracovní rodinu. [11] Požadují flexibilní pracovní dobu i flexibilitu při výběru lokace výkonu práce. Chtějí být odměňováni primárně za výsledky, ne za čas strávený nad jejich dosahováním. [17; 19] Právě mileniálové tráví v práci méně času, než předchozí generace, v touze za bohatším osobním životem. Jsou ochotni velmi tvrdě pracovat, ale vyžadují dobré pracovní podmínky, smysluplnou práci a kariérní postup, a to rychle. Pokud jejich očekávání není naplněno, lehce změní zaměstnavatele. [13; 18; 11] Firmy, které nejsou nebo nebudou ochotné investovat do rozvoje a spokojenosti svých zaměstnanců se proto budou potýkat s častými výpověďmi a s méně kvalitní pracovní silou [19; 13].

#### **2.7.4 Specifika generace X**

Do generace X zařazujeme jednotlivce narozené přibližně mezi lety 1997 až 2012. Na rozdíl od mileniálů, kteří jsou považováni za osvojitele digitálních technologií, generace X je první generací tzv. „digitálních domorodců“ - vyrostli v době internetu,

sociálních sítí a mobilních technologií. [16] Prostředí z nich tak vyformovalo jedince schopné využívat a navzájem kombinovat mnoho zdrojů a forem informací a přirozeně kombinovat svou přítomnost v off-line i online prostředí najednou. [16; 20]

Protože vyrůstali v období ekonomické recese, jsou více realističtější a pragmatičtější než mileniálové. Jsou obecně ochotni podstupovat menší rizika a touží po větší stabilitě, než předchozí generace. Jako mileniálové si ale cení flexibility v práci (pracovní hodiny, lokace výkonu práce), vyváženého pracovního a osobního života a platového ohodnocení. Některé výzkumy naznačují, že generace Z upřednostní finanční bezpečí a stabilitu před osobním naplněním. [21]

Podobně jako předchozí generace jsou pro ně důležité hodnoty jejich zaměstnavatele s ještě větším zaměřením na jeho dopad na sociální a environmentální okolí a etičnost používaných praktik. Generace Z se obává změn klimatu, nedostupnosti přírodních zdrojů a znečištění životního prostředí. Etičnost, zodpovědnost a respektování lidských práv tato generace vyžaduje jako zákazník, zaměstnanec i občan. Výzkum firmy ATKINS a SNC Lavalin uvádí, že 83% zástupců generace Z chce, aby se vlády jejich zemí zabývaly více otázkou environmentální udržitelnosti. [22] Firmy, které chtějí oslovit zástupce této generace proto musí kriticky přehodnotit dopad na svoje okolí a pozitivní dopady a praktiky svého podnikání dobře komunikovat.

Generace Z je také specifická ve své touze po autentičnosti a v odmítání stereotypů. Touží po vyjádření sebe sama a životě v souladu s vlastními hodnotami a přesvědčeními. Výzkumy naznačují, že lidé z generace Z se identifikují jako příslušníci mnoha různých skupin a uskupení, přičemž z každé z nich si vybírají to, co s nimi rezonuje. [22; 21] Jsou tolerantní, s otevřenou myslí a hledají dialog a porozumění s jinými názorovými skupinami. Vnímají, že společné zájmy jsou to, co je spojuje s okolím, ne sociální třída, vzdělání nebo pracovní statut. [16]

Firmy se musí snažit personalizovat pracovní náplň a pracovní roli uchazeči na míru a umožnit mu vlastní kariérní směřování. [21; 20] Zástupci této generace jsou velmi podnikaví, chtějí se přičinit na dobrou firmu i společnost jako celku a ve stabilním prostředí firmy mohou být ideálním driverem podnikových iniciativ intra-podnikatelského charakteru (tzv. *intrapreneurship*). Motivuje je, když jsou jejich názory a nápady vyslyšeny. Oceňují, když jim je dána odpovědnost a přidělen úkol s šancí

prokázat se jako schopný zaměstnanec. Pracoviště by mělo být více o přínosu a dobrých nápadech než o věku a postavení. [20; 21]

Zástupci generace Z oproti mileniálům preferují individuální úkoly před prací ve skupině, přesto si cení spolupráce, vzájemného učení se od svých kolegů a dobrých vztahů na pracovišti. Chtějí samostatnost, ale ne izolaci. [21] Preferují neformální, individuální a upřímnou komunikaci, networking, diverzitu a zodpovědnost. Chtějí upřímného leadera, který před nimi nebude schovávat informace jen kvůli jejich nízkému věku. Nevhodné pracovní prostředí, zaostalost a rigidnost firemní kultury a využívání zastaralých technologií zaměstnavatele generaci Z frustruje. [23; 24; 21]

Mnoho autorů poukazuje na sebevzdělávací charakter generace Z. Díky volnému přístupu k informacím od mladého věku a zvědavosti tato generace využívá mnoho zdrojů informací. Ukazuje se, že nejefektivnější formou vzdělávání, je dávkování studijních jednotek po menších částech, což ale může platit pro všechny generace obecně. Jejich postoj k tradičnímu vzdělávání se v literatuře liší. [22; 24; 21; 16]

Pro nábor generace Z je důležitá transparentnost v průběhu výběrového řízení a co nejautentičtější popis pracovní náplně a role, kterou má uchazeč zastávat. Příslušníci generace Z nechtějí vykonávat jinou práci, než pro kterou byli najati a pokud zjistí, že realita neodpovídá původnímu popisu práce, během několika měsíců zpravidla ze společnosti odejdou. Program začleňování do společnosti by měl být relevantním, osobním a pozitivním zážitkem. Na jeho začátku by měl být věnován čas důkladnému porozumění jednotlivci - jeho motivaci, přístupu k práci, osobním cílům, očekáváním apod. [14]

Generace Z touží po vhodném zaměstnavateli, který by ladil s jejich hodnotami, dobře je ocenil a dal jim možnosti růst v rámci firmy. Zdá se, že pokud příslušník generace Z najde soulad mezi svou osobou a zaměstnancem, dokáže být velmi loajálním a pro jednoho zaměstnance pracovat řadu let. [21; 20]



## 2.7.5 GEM model pro práci se studenty

*Graduate Effectiveness Model* (GEM) je souborem osvědčených zkušeností při vytváření trainee programů pro absolventy a studenty. Autorem tohoto pracovního rámce je organizace *Graduate works*. V procesu návrhu programu byl po rozsáhlé analýze trainee modelů a schémat nakonec využit právě tento model, či framework.

### 2.7.5.1 Základní pilíře

GEM definuje pět základních pilířů-stavebních bloků, které je třeba zohlednit při vytváření trainee program. Pro zachování původního znění je přiložen snímek obrazovky z GEM příručky.

One: *The clarity of objectives for the scheme, do people know what the scheme is there to achieve?*

Two: *Stakeholder buy in across the organisation.*

Three: *Getting the right graduates through the recruitment process.*

Four: *The quality and relevance of the learning experiences.*

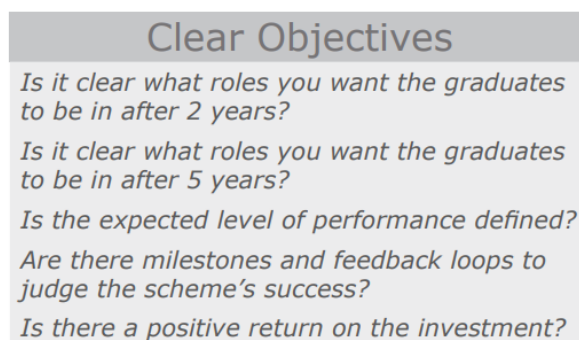
Five: *A system to support the motivation and engagement of the graduates.*

Obrázek 13 Pilíře GEM modelu, zdroj [25]

Jednotlivé pilíře GEM jsou v této kapitole dále popsány. Jejich název a výklad byl pro účely práce volně přeložen.

#### Pilíř 1 - Jasně cíle

Definování cílů patří mezi nejdůležitější pilíře GEM, protože následující pilíře se od této části přímo odvíjí. Jedině po definování jasného očekávání od programu lze nastavit zapojení jednotlivých rolí, výběr uchazečů i formu práce s nimi. Při návrhu trainee programu je tedy nejdříve nutné si ujasnit, čeho má daný trainee program dosáhnout. Jak je vidět na obrázku níže, autoři modelu chápou tento pilíř velmi široce.

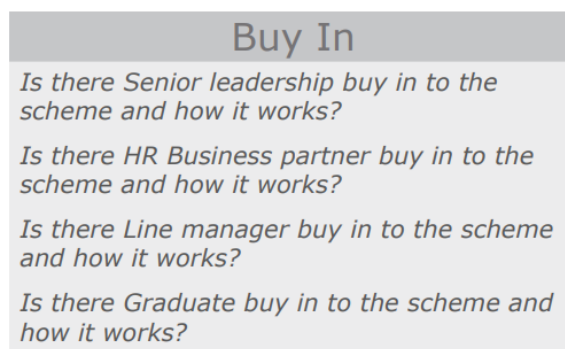


Obrázek 14 GEM - pilíř 1, zdroj [25]

Autoři nás nutí zamyslet se nad budoucností účastníka trainee programu v dlouhodobém horizontu 3 až 5 let, očekávanými výsledky účastníků, mechanismy zajišťující zpětnou vazbu na samotný program umožňující jeho zlepšování a posouzení ukazatele ROI (*return on the investment*).

### **Pilíř 2 - Zapojení zainteresovaných stran**

Dalším krokem při návrhu programu je ujasnění role, míry a způsobu zapojení jednotlivých stakeholderů vzhledem k schématu.



Obrázek 15 GEM - pilíř 2, zdroj [25]

Autoři GEM podněcují designéra trainee schématu položením otázek ohledně zapojení vyššího managementu, seniorních leaderů organizace, HR oddělení, příslušných liniových manažerů i samotného účastníka programu.

### **Pilíř 3 - Výběr účastníků**

V další fázi návrhu nás GEM model vede k definování ideálního uchazeče a očekávání na jeho osobu, vymezení postupů jeho výběru a k nastavení mechanismů, které

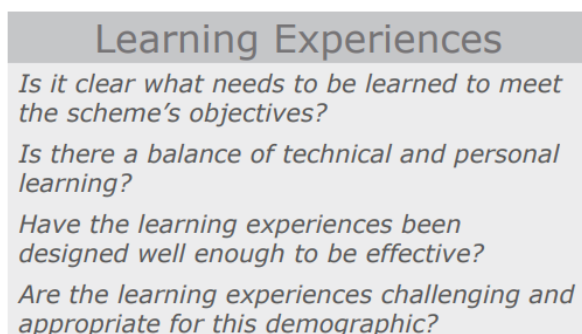
organizaci umožní správné uchazeče v rámci HR kampaně oslovit. Autoři také upozorňují na možnou důležitost diverzifikace (nezaměřit se např. pouze na studenty jednoho konkrétního oboru VŠ, ale podpořit nábor uchazečů z různých oborů, kteří mohou přicházet s odlišnými způsoby řešení a různými znalostmi).



Obrázek 16 GEM - pilíř 3, zdroj [25]

#### **Pilíř 4 - Rozvoj účastníků**

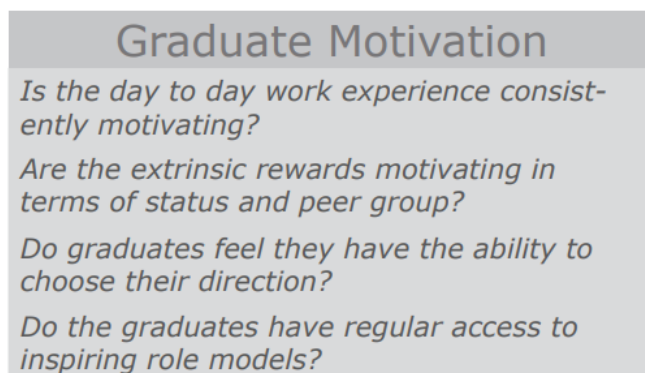
Další pilíř se zaměřuje na důležitost relevantního rozvoje účastníků trainee programu. Navádí designéra programu k definování nutných schopností a znalostí, které si účastníci musí osvojit, aby schéma fungovalo tak, jak má a přineslo kýžené výsledky.



Obrázek 17 GEM - pilíř 4, zdroj [25]

#### **Pilíř 5 - Motivace účastníků**

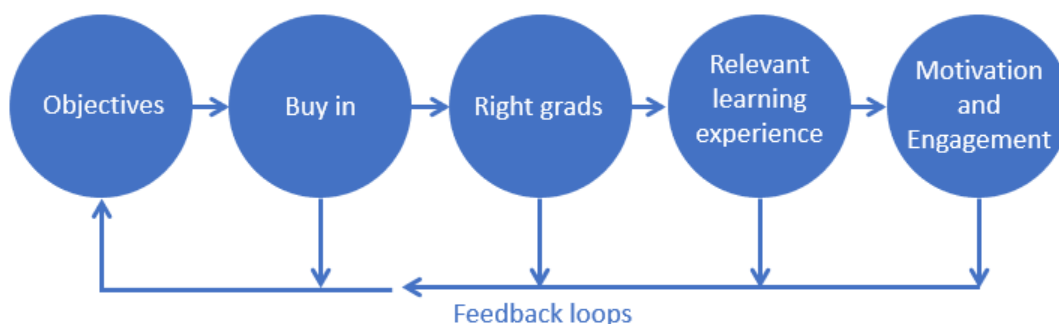
Poslední pilíř zdůrazňuje důležitost práce s motivací samotných účastníků. V této části je trainee program zhodnocován, zda poskytuje účastníkům na denní bázi zajímavou pracovní náplň, možnost zvolit si vlastní kariérní profilování a inspirující kolegy, ke kterým mohou účastníci (studenti) vzhlížet a od kterých se mohou učit. Dalším aspektem je kritické zhodnocení samotné pozice, její atraktivnosti a finančního hodnocení.



Obrázek 18 GEM - pilíř 5, zdroj [25]

### 2.7.5.2 Postup návrhu programu a jeho zlepšování

GEM model zdůrazňuje, že v procesu návrhu je ideálně potřeba dodržet pořadí vývojových fází programu, viz. obrázek níže, a procházet postupně pilíř po pilíři.



Obrázek 19 Vazby mezi pilíři, zdroj: vlastní zpracování [25]

V rámci GEM modelu je také zdůrazněna důležitost vytvoření mechanismů zpětné vazby týkající se každého pilíře, aby mohlo docházet k neustálému zlepšování programu. Při úpravě stávajícího programu není nutné všechny pilíře procházet znovu, ale zaměřit se pouze na ty, které vyžadují úpravy.

### **3 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

#### **3.1 Návrh podnikového trainee programu**

Praktická sekce práce se skládá ze dvou hlavních částí – návrhové a projektové. V návrhové části je popsán samotný vzniklý trainee program – jeho fungování, role a důležité mechanismy. Projektová část popisuje projekt zavedení trainee programu do stávajícího prostředí organizace z pohledu projektového managementu.

Cílem této části diplomové práce je představit proces a výsledek návrhu trainee *Digital Ambassador Academy* (dále DAA) programu pro vybranou organizaci.

##### **3.1.1 Vstupní požadavky**

Vstupem do návrhové části diplomové práce je požadavek organizace na vytvoření trainee programu pro studenty či absolventy VŠ, kteří v organizaci zaujmou roli tzv. digitálních asistentů. Požadavky na program nejsou dále definovány, ale při návrhu je nutné zohlednit připravovanou iniciativu digitálních ambasadorů (DA), která s programem digitálních asistentů (DAS) úzce souvisí, a celý relevantní kontext organizace. Program je třeba navrhnout tak, aby co nejlépe naplnil potřeby společnosti (viz. analytická část), poskytl studentům kvalitní rozvíjející profesní schéma a mohl být s existujícími interními a externími limitacemi úspěšně realizován.

##### **3.1.2 Souhrnný popis řešení**

Na základě analýzy společnosti a osobních zkušenostech s digitalizačními iniciativami ve společnosti byl navrhnout nový trainee program s názvem *Digital Ambassador Academy* (DAA), který má za cíl do firmy přivést nové mladé talenty, kteří se v budoucnu stanou leadery digitální transformace v organizaci. Při jeho návrhu byl použit GEM model, který je souborem osvědčených zkušeností při vytváření trainee programů.

Účastníci programu, pracovně nazývaní jako digitální asistenti, budou vybíráni z řad studentů a absolventů vysokých škol, technického a ekonomického zaměření. Při

výběru je důraz kladen zejména na charakter uchazeče, jeho kreativitu, otevřenost, komunikační dovednosti, vztah k technologiím, schopnost řešit problémy a asertivně jednat. Studijní výsledky a oborové zaměření jsou druhotné. Cílem je najít šikovné chytré „rebely“, kteří budou s pomocí seniorních digitálních ambasadorů schopni změnit zaběhlé pořádky v organizaci.

Pro dlouhodobou práci s digitálními asistenty bylo vytvořeno několik předběžných dlouhodobých scénářů. První rok působnosti DAS v organizaci je zaměřen primárně na poznávání vnitřního prostředí firmy, vzdělávání a rozvoj formou vhodných samostatných úkolů, vytvořeného vzdělávacího a mentorovacího programu i stínování seniorních digitálních ambasadorů. Druhý rok v organizaci dává digitálnímu ambasadorovi možnost si vyzkoušet několik možných zaměření a dává mu svobodu se později přirozeně profilovat do role, v které nejlépe využije svoje talenty. Mezi tyto zaměření patří prohloubení participace v aktivitách DigiBoardu (strategický interní orgán pro celopodnikovou digitální transformaci), částečné převzetí role interního školitele digitálních dovedností a digitálního auditora (interně nazvána role odlišně, ale tento pojem je nejvíce vystihující) anebo přejímání „běžných“ kompetencí příslušného digitálního ambasadora. V následujících letech, v závislosti na šikovnosti, zkušenosti a životní situaci digitálního asistenta, se DAS profiluje do seniornější role v rámci organizace, a to do role nového business vlastníka pro nově vzniklou digitální iniciativu nebo technologii, role interního školitele digitálních dovedností nebo specialisty pro digitalizaci na straně businessu (předpokládaný scénář).

V programu byl navrhnut mechanismus zpětné vazby, který má za cíl zajistit neustálé zlepšování programu (aplikace PDCA cyklu), spokojenost všech zainteresovaných stran a naplňování potřeb organizace. Důležitou osobou v tomto mechanismu je tzv. koordinátor, který se o digitální asistenty centrálně stará, sbírá zpětnou vazbu od všech zainteresovaných stran (primárně od DAS a DA), navrhuje zlepšování programu a předkládá důležité poznatky a návrhy ohledně programu DigiBoardu, který má za program oficiální odpovědnost.

V rámci řešení byl také vypracován školicí program v návaznosti na iniciativu digitálních ambasadorů, aby se obě iniciativy navzájem doplňovaly a podporovaly.

### 3.1.3 Aplikace GEM modelu

Návrhové části předcházela rozsáhlá analýza samotné organizace i aktuálního dění a trendů v oblasti práce s mladými talenty. V procesu návrhu programu byl nakonec využit Graduate Effectiveness Model (GEM), který je souborem osvědčených zkušeností při vytváření trainee programů pro absolventy a studenty. Autorem tohoto pracovního rámce je organizace *Graduate works*. Podkapitoly v návrhové části budou do značné míry kopírovat jeho pilíře. Tento model je podrobněji popsán v analytické části práce v kapitole *GEM model pro práci se studenty*. Pro zachování konzistentnosti zde následuje velmi stručný popis GEM modelu a jeho pilířů.

#### 3.1.3.1 Základní pilíře

GEM definuje pět základních pilířů-stavebních bloků, které je třeba zohlednit při vytváření trainee programu. Jejich název a výklad byl pro účely práce volně přeložen.

1. **pilíř - jasné cíle** (definovat jasná očekávání od programu, krátkodobý i dlouhodobý horizont, mechanismy zpětné vazby, ROI),
2. **pilíř - zapojení zainteresovaných stran** (role, míra a způsob zapojení stakeholderů),
3. **pilíř - výběr účastníků** (definice ideálního uchazeče, očekávání, oslovení cílové skupiny a postupy výběru v rámci náborové kampaně, míra diverzifikace),
4. **pilíř - rozvoj účastníků (relevantní rozvoj účastníků, klíčové schopnosti a znalosti pro výsledek programu),**
5. **pilíř - motivace účastníků** (interní i externí motivace účastníků, smysluplnost pracovní náplně, inspirující kolegové a mentoři, zhodnocení pozice a nabídky práce na trhu).

GEM model také zdůrazňuje důležitost vytvoření **mechanismů zpětné vazby** pro každý z pilířů a konstantní zlepšování programu aplikací PDCA cyklu. Při prvotním návrhu by mělo být respektováno pořadí pilířů - vedou designéra smysluplně skrz celým procesem návrhu programu.

### 3.1.4 Obecné cíle DAA programu

V návaznosti na předchozí analýzu byly definovány tyto základní cíle:

- Omlazení kolektivu (firma s vysokým věkovým průměrem)
- Přínos nových myšlenek a pohledů od mladých lidí (v digitálním světě vyrostli)
- Pomoc digitálním ambasadurům s plněním jejich důležité role
- Naplnění potřeby nové role v rámci digitální transformace (interní školitel digitálních nástrojů, digitální „auditor-rebel“, business analytik apod.)
- Zvýšení vnímání IT na straně businessu
- Vychování budoucích klíčových osob pro digitální transformaci
- Dlouhodobě zvýšení zastupitelnosti klíčových osob
- Vytvoření zajímavého prestižního rozvojového programu pro mladé talenty
- Figurovat na pracovním trhu jako atraktivní zaměstnavatel

Cíle nejsou definovány pomocí klasické SMART metody, ale během návrhového procesu plní svůj účel. Jde spíš o jakési záměry. Součástí pilíře jasných cílů (*clear objectives*) GEM modelu je také definování životního cyklu účastníka, nastavení mechanismů zpětné vazby, které naplnění cíle budou kontrolovat. Těmto aspektům se věnují další kapitoly.

### 3.1.5 Životní cyklus DAS

Předpokládaný profesní život digitálního asistenta v rámci firmy můžeme rozdělit do 3 základních fází. Vždy je ale třeba zohledňovat zkušenosti, schopnosti, typ úvazku a životní situaci konkrétního účastníka programu – délka jednotlivých fází se tedy bude pravděpodobně lišit.

#### 3.1.5.1 Stručný popis

Pod každou fází následuje stručný popis fáze v bodech. Jednotlivé fáze jsou podrobněji popsány dále.

**1) DAS rok 0 až 1 - zaučovací fáze** (předpokládán částečný úvazek, DPČ)



- Absolvování školení
- Stínování příslušného DA
- Pomoc DA s operativou DigiBoardu, sběr digitalizačních námětů apod.
- Částečná pomoc DA s běžnou operativou a úkoly
- DAS se seznamuje se svou oblastí působnosti (s útwarem) - částečná rotace po odděleních

## **2) DAS rok 1 až 2 - ambasador junior** (předpokládán částečný až plný úvazek)

- Neustálé vzdělávání
- Pomoc DA v rámci zastupování útvaru na DigiBoardu
- DAS školí kolegy v oblasti digitálních technologií a dovedností
- Rozvoj digitalizace v přidělené oblasti

## **3) DAS rok 3 a více - specialista senior** (předpokládán plný úvazek)

- Neustálé vzdělávání
- Tři hlavní směry specializace\* (v rámci každé z ní lze působit i jako nový digitální ambasador v rámci DigiBoardu):
  - Mentor a specialista digitálních dovedností
  - Odborník na straně businessu na digitální transformaci a obsahovou část procesů
  - Leader a business vlastník v oblasti nových kompetencí, které vzniknou na základě digitalizace a digitální transformace

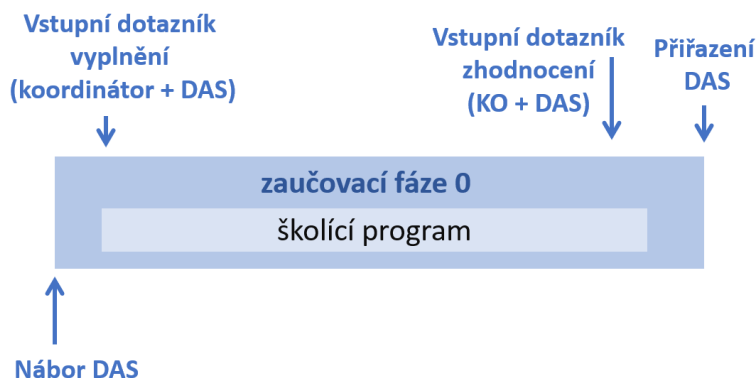
\* jde pouze o předpokládaný vývoj, pokud to bude potřebám organizace více vyhovovat, může dojít ke změně

Podrobnější popis jednotlivých kariérních fází digitálního asistenta následuje v dalších podkapitolách.

### **3.1.5.2 DAS zaučovací fáze 0**

Úvodní fáze trainee programu je dedikována orientaci ve firmě a pochopení nové role. Předpokládána je spolupráce primárně o velikosti polovičního úvazku formou DPČ. Je to fáze, mezi náborem DAS a jeho přidělení ke konkrétnímu digitálnímu ambasadorovi. V této fázi má odpovědnost za DAS plně v rukou koordinátor (dále

zkratka KO) - řídí využití i spokojenost digitálního ambasadora, zodpovídá za účast na povinných vstupních školeních a zajištění potřebných pracovních pomůcek.



Obrázek 20 Průběh prvních měsíců po přijetí DAS, zdroj: vlastní zpracování

Cílem včlenění této fáze do životního cyklu DAS je ušetřit již vytíženým seniorním DA čas s nezákladnějším zaučováním digitálního asistenta (základní informace o firmě a jejím podnikání, specifika odvětví a budoucí vývoj, současné digitalizační aktivity, IT prostředí firmy). Pokud by měl každý DA ve zmíněných oblastech školit příslušného DAS, bylo by to z hlediska využití času zaměstnanců v roli DA velmi neefektivní a vedlo k tomu, že každý digitální asistent by měl různou hloubku znalostí v jednotlivých oblastech.

V úvodní fázi, dále nazvané také „zaučovací fáze 0“, prochází digitální asistenti komplexním vzdělávacím programem, který je na spolupráci s DA připraví. Obsah vzdělávacího programu je dále popsán v kapitole *Vzdělávací program pro DAS*. V rámci této fáze také může být DAS za účelem získání praktických dovedností a znalost zapojován do práce na IT projektech. Průběh fáze je znázorněn na obrázku níže. Přibližná délka této fáze je odhadována na cca 2 až 3 měsíce v závislosti na přesné podobě vzdělávacího programu.

### 3.1.5.3 DAS rok 0 až 1 - zaučovací fáze

První fáze trainee programu je dedikována zaučování v nové roli. Předpokládaná je spolupráce primárně o velikosti polovičního úvazku formou DPČ, případně individuálně plný či částečný úvazek formou HPP (k individuálnímu posouzení). Digitální asistenti se v tomto období musí seznámit s firmou a útvarem, v kterém pracují, a pochopit jeho roli v rámci organizace. Vedle pravidelného stínování příslušného

digitálního ambasadora a spolupráci s ním na denní bázi digitální asistenti také během prvního roku absolvují komplexní vzdělávací program. Více o rozvoji účastníků v kapitole *Zajištění relevantního rozvoje*.

V rámci prvního půl roku nelze od digitálních asistentů předpokládat větší přínos. DAS mohou v závislosti na svých talentech pomáhat s operativou kolem iniciativy DigiBoardu a plnit zadané úkoly spojené s běžnou prací příslušného digitálního ambasadora. Důležité je, že digitální ambasador nesmí vykonávat podřadnou práci. Každodenní náplň práce digitálních asistentů musí být adekvátně obtížná a stimulující k rozvoji osoby digitálního asistenta do jeho budoucí role. Ideální je, aby DAS během prvního roku získal co nejširší znalosti a zkušenosti.

Aby digitální asistent měl šanci daný útvar dobře poznat, ať už z hlediska procesů, problematiky, odhadnutí úrovně digitalizace nebo poznání kolegů a vybudování důležitých kontaktů, měl by v rámci prvního roku docházet k jeho začleňování do práce různých oddělení v útvaru (každý útvar má zpravidla 3-5 oddělení). Ideálním provedením jsou krátkodobé stáže v různých odděleních nebo spolupráce digitálního asistenta na projektech z daných oddělení. Klíčové pro další kariérní rozvoj digitálního asistenta je, aby pochopil, s jakými nástroji kolegové pracují, jaká je jejich úroveň digitálních dovedností, jakou přesně práci jednotlivá oddělení řeší, s jakými problémy se nejčastěji při své práci potýkají apod. Důležité je i umět odhadnout jejich otevřenost ke změně. Digitálního asistenta navádí k vnímavosti této komplexní problematiky příslušný digitální ambasador, který mu pomáhá se ve firmě co nejlépe zorientovat a v ideálním případě funguje jako jeho mentor. DA vede svého svěřence k tomu, aby si postupně pod jeho dohledem osvojoval role definované v další fázi „ambasador junior“. Za hladký průběh zaučovacího procesu je zodpovědný příslušný L1 manažer, ale samotné zaučování provádí DA. Více o zapojení jednotlivých rolí v kapitole *Zapojení stakeholderů*.

#### **3.1.5.4 DAS rok 1 až 2 - ambasador junior**

Když má uchazeč velmi dobrou úroveň orientace v oblasti působnosti a základy fungování DigiBoardu, může se začít pomalu osamostatňovat s digitálním ambasadorem jako mentorem. Předpokládána je spolupráce o velikosti polovičního úvazku formou DPC nebo plný či částečný úvazek formou HPP. Digitální asistent si během tohoto období

současně vyzkouší několik rolí, ale je digitálním ambasadorem povzbuzován k vlastní profilaci na základě svých talentů a preferencí:

### **Digitální „rebel“ (auditor)**

DAS využívá své výborné znalosti útvaru k tomu, aby zkoumal a zpochybňoval současné nastavení procesů a zavedených postupů. Tyto poznatky s DA konzultuje a společně navrhuje řešení a zavádí změny. Pro nenarušování vztahů s kolegy je potřeba k této roli přistupovat velmi pokorně a obezřetně. Dále není doporučeno spojovat tuto činnost s výrazem „audit“, i když velmi dobře vystihuje zmíněnou činnost (z tohoto důvodu byl vybrán pojem „rebel“). Digitální asistent se učí rozeznávat problémy, analyzovat možnosti, formulovat řešení, zohledňovat potřeby stakeholderů i organizace jako celku a řešení implementovat.

### **Digitální ambasador junior**

V rámci druhého roku DAS proniká hlouběji do fungování DigiBoardu a práce spojené s rolí digitálního ambasadora. Pod vedením svého mentora přebírá některé úkony spojené se zastupováním útvaru v iniciativě DigiBoardu a aktivně je veden k tomu, aby byl schopen roli DA na konci tohoto období případně plně převzít. Asistent se také podílí na přípravě a realizaci digitálních projektů související s příslušným útvarem (digitalizační projekty schválené a financované DigiBoardem). Je schopen vykonávat business analýzu pro IT a digitalizační projekty ve své oblasti a během celého životního cyklu projektu pak ve spolupráci s IT dodavateli fungovat jako zástupce potřeb businessu.

### **Digitální mentor**

DAS i nadále absolvuje mnoho školení, které rozvíjí potřebné schopnosti a znalosti zejména v oblasti efektivní práce, měkkých dovedností obecně a digitálních technologií. Své znalosti a schopnosti využívá jako školitel digitálních dovedností.

### **Digitální „vrba“**

DAS by se měl stát pro své kolegy v útvaru první kontaktní osobou v případě, že potřebují v oblasti digitálních dovedností s něčím pomoci nebo poradit a dále v případě, že mají v oblasti digitalizace nebo IT nástrojů určitý námět nebo stížnost.

### **3.1.5.5 DAS rok 3 a více - specialista senior**

V této chvíli by už měl digitální asistent schopen pracovat zcela samostatně a převzít novou roli digitálního specialisty seniora, podmíněnou plným nebo zkráceným úvazkem na HPP. Samozřejmostí je důraz na vzdělávání, které si zaměstnanec dokáže sám řídit. Přesná kariérní profilace záleží na samotném zaměstnanci a aktuálních potřebách organizace podmíněných vývojem situace. Program však obecně směřuje k následujícím rolím.

#### **Mentor a specialista digitálních dovedností**

Přerod do digitální společnosti bude vyžadovat nový přístup ke vzdělávání. Lze předpokládat, že firma bude muset v oblasti digitálních dovedností školit ještě více, než doposud ve smyslu celkového počtu proškolených zaměstnanců (plošná školení) i ve smyslu hlubší specializace určitých skupin zaměstnanců (specifický rozvoj určitých dovedností dle zaměření pracovníka). Je třeba zajistit, že vzdělávací aktivity pro zaměstnance budou kvalitní a relevantní, aby mohly být alokované prostředky co nejlépe využity. Pro lepší ekonomickou efektivitu je vhodné kombinovat interní a externí vzdělávání.

Zaměstnanec v této roli bude mimo jiné školit ostatní kolegy (nejen v rámci svého útvaru) vybrané digitální dovednosti a související témata, zejména v případech, kdy interní školitel zajistí stejnou nebo vyšší přidanou hodnotu v porovnání s externím školitelem. Zaměstnanec by v této roli měl úzce spolupracovat s businesssem i s HR oddělením a měl by být vedle mentora-školitele také interním expertem a konzultantem pro rozvoj digitálních dovedností. Jako expert a konzultant se může podílet na vytváření vzdělávacích programů (tzn. co bude obsahem školícího plánu, jeho načasování, pro koho, o jaké kurzy přesně půjde) na celopodnikové úrovni nebo na užší, manažerské úrovni, v podobě konzultace s jednotlivými manažery pro specifické vzdělávací potřeby jejich podřízených. Role vyžaduje dobrou znalost prostředí firmy, zájem o nové digitální nástroje a techniky i pochopení nových trendů v oblasti firemního vzdělávání a energetiky.

### **Odborník na straně businessu na digitální transformaci a obsahovou část procesů**

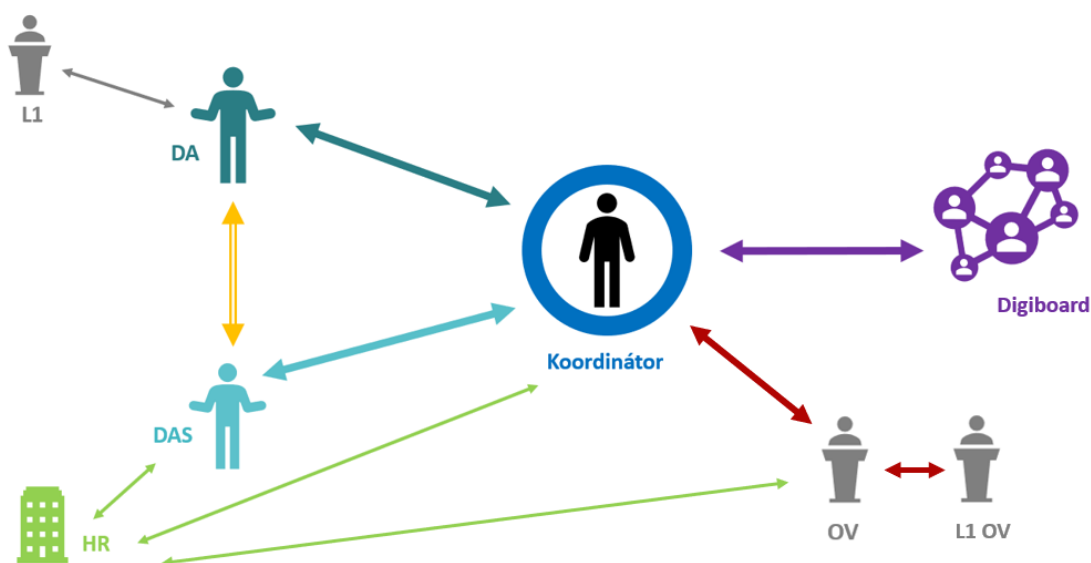
Pro úspěšnou dlouhodobou digitální transformaci je potřeba na straně businessu zajistit digitalizaci otevřené a v tomto tématu vzdělané zkušené zaměstnance, které ale zároveň vedle IT a digitalizačního know-how také velmi dobře znají určitou oblast firmy. Tito lidé jsou klíčoví pro úspěch a snížení nákladovosti digitalizačních a IT projektů, protože díky zapojení do příslušných projektových skupin přináší do projektu výborné znalosti o prostředí businessu. Dochází tak ke snižování nákladů projektu díky úspoře času téměř ve všech částech projektu (např. snížení potřebného času pro vstupní analýzu), zvýšení správnosti a relevantnosti řešení i postupu apod. Zaměstnanec v této roli je také důležitou podpůrnou osobou pro příslušné BO.

### **Leader a business vlastník v oblasti nových kompetencí**

Digitalizace a digitální transformace firmy s sebou přinesou vznik mnoha nových oblastí v businessu, kterým se přirozeně v současné době nikdo nevěnuje a pro které není momentálně ve firmě dostatečné know-how. Pro tyto oblasti musí být vybráni noví business vlastníci (BO), kteří převezmou za příslušné oblasti zodpovědnost a budou je zavádět, rozvíjet a udržovat. Může jít např. o oblast obecné datové analýzy nebo dat z chytrých zařízení a senzorů z inteligentních, tzv. *smart grid*, sítí). Tato role vyžaduje větší technickou schopnost (v závislosti na oblasti) a specializaci při zachování strategického uvažování a širokého chápání firmy i vývoje v jejím okolí. Tyto vlastnosti zaměstnance jsou pro zvýšení adaptivity firmy a nákladové efektivnosti klíčové.

### 3.1.6 Zapojení stakeholderů

Schéma znázorněné na obrázku zachycuje vztah důležitých stakeholderů.



Obrázek 21 Klíčoví stakeholderi zapojeni do DAA programu, zdroj: vlastní zpracování

Můžeme vidět, že ve schématu **figurují následující důležité role:**

- **DA** - osoba příslušného digitálního ambasadora (celkem 8 - 12 osob) definovaná v plánované iniciativě organizace (není předmětem návrhu diplomové práce)
- **DAS** - osoba příslušného digitálního asistenta (počet DAS v prvním roce předběžně stejný jako počet DA, tedy 8 - 12 osob)
- **OV** - osoba tzv. oficiálního vedoucího digitálních asistentů (1 osoba, bude vysvětleno dále)
- **L1 OV** - přímý nadřízený oficiálního vedoucího, první řídicí úroveň managementu v hierarchii pod představenstvem společnosti (1 osoba)
- **Koordinátor** - nově vzniklá role pro potřeby DAA programu (1 osoba)
- **DigiBoard** - interní orgán pro strategické řízení interní digitalizace složený z digitálních ambasadorů (není předmětem návrhu diplomové práce)
- **HR** - oddělení lidských zdrojů v servisní organizaci (ne přímo ve vybrané, hr služby jsou dodávány formou SLA od dceřiné servisní organizace)
- **L1** - manažer první řídicí úrovně v hierarchii přímo pod představenstvem příslušného útvaru

### **Způsob zapojení definovaných rolí následuje:**

- **DA** - po přidělení digitálního asistenta zodpovídá za jeho náplň práce a vytížení. Je na odpovědnosti DA, aby zajistil smysluplnost práce, rozvoj DAS vzhledem k jeho budoucí roli a jeho spokojenosti. Úkolem DA je také zajištění dobrého přijetí DAS mezi kolegy v útvaru. DA na denní bázi komunikuje a spolupracuje s přiděleným DAS a je asistentovi mentorem.
- **DAS** - osoba příslušného digitálního asistenta. DAS plní svědomitě svoji roli definovanou v kapitole *Životní cyklus DAS*. Důležitá je upřímná, včasná a pravidelná komunikace s příslušným DA, zejména v případě problémů (případně lze řešit s koordinátorem).
- **OV** - osoba tzv. oficiálního vedoucího digitálních asistentů. Tato role náleží konkrétnímu manažerovi ve firmě (nebude jmenováno), který má na starosti projekt interní digitalizace, z kterého je financována celá aktivita digitálních asistentů. Protože právě od této osoby pochází financování DAA programu, je oficiálním nadřízeným všech digitálních asistentů (dokud v budoucnu nepřejdou jako kmenoví zaměstnanci pod jednotlivé útvary), ale prakticky digitální asistenty nijak manažersky nepovede. Oficiální nadřízený se zodpovídá svému nadřízenému, L1 OV. Zastává důležitou rozhodovací roli v DigiBoardu.
- **L1 OV** - je oficiálním nadřízeným OV. Jde o manažera první řídicí úrovně, přímo pod představenstvem společnosti. Zodpovídá za průběh a úspěch programu. V případě potřeby uplatňuje svoje kompetence při řešení problémů a při rozvoji programu. Zastupuje program při jednáních s vedením a dalšími manažery první úrovně. Zastává důležitou rozhodovací roli v DigiBoardu.
- **Koordinátor** - figuruje jako zástupce osoby oficiálního vedoucího (OV). Koordinátor dohlíží na fungování celého programu - sbírá zpětnou vazbu od všech DAS a DA, program vyhodnocuje a navrhuje změny, které předkládá DigiBoardu, jemuž i pravidelně reportuje důležité informace o průběhu programu. Koordinátor



je pro osobu DAS druhou nejbližší osobou. DAS se může na koordinátora obrátit s žádostí o profesní radu (např. ohledně dalšího směřování) či problémem, a to zejména v případech kdy příslušný DA nedokáže tyto potřeby digitálního asistenta naplnit nebo jsou požadavky ve střetu zájmů či přesvědčení příslušného DA. Koordinátor také schvaluje či zamítá požadavek na úpravu výše platu asistenta, který podává příslušný DA, DA v zastoupení DAS nebo přímo DAS. Koordinátor také může DAS v případě potřeby přesunout do jiného útvaru nebo přímo ovlivnit náplň jeho pracovní činnosti. Koordinátor má za úkol také sjednocovat DAS jako kolektiv a pomáhat profilovat jejich vývoj ve vzájemně se doplňujícím směřování.

- **DigiBoard** - zaštiťuje DAA program, v čele s L1 OV tak za něj zodpovídá a schvaluje či zamítá změny programu předložené koordinátorem.
- **HR** - oddělení lidských zdrojů v servisní organizaci pomáhá s HR operativou a náborem. Další zapojení je v případě jejich aktivity možné, ale musí být diskutováno a schváleno osobou koordinátora.
- **L1** - manažer první linie se programu nijak neúčastní (s výjimkou vlastního zájmu) a komunikuje svoje požadavky přes příslušného DA. Může se také kdykoli obrátit na osobu koordinátora.

Distribuce moci nad DAA programem mezi DigiBoardem a L1 manažerem není fixní, ale odvíjí se od aktuální situace a potřeb firmy a programu. Ideální nastavení sil a kompetencí by mělo být výstupem diskuse koordinátora, oficiálního vedoucího a L1 manažera OV, který za program zodpovídá a oficiálně ho vede.

### 3.1.7 Mechanismy zpětné vazby

Aby program správně fungoval a byly naplněny jeho cíle, je třeba program pravidelně vyhodnocovat a adekvátně upravovat (aplikace PDCA cyklu). Pro zajištění co nejlepších podkladů pro rozhodování a možné provedení následujících změn jsou navrženy mechanismy zpětné vazby, které jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek 22 Mechanismy zpětné vazby v DAA programu, zdroj: vlastní zpracování

#### 3.1.7.1 Z hlediska různých stran

##### Zpětná vazba z hlediska businessu

- DA posílá čtvrtletně report koordinátorovi o spokojenosti s příslušným DA
- Lze získávat i dalšími způsoby, jako např. pomocí zpětné vazby z proběhlých školení vedených DAS (dotazník na konci školení) nebo např. z tzv. třistašedesátka, kdy každý kolega hodnotí každého kolegu (až později po roce 1).
- Je v kompetenci koordinátora, aby identifikoval aktuálně vhodné způsoby sběru zpětné vazby.

##### Z hlediska digitálního asistenta

- Na začátku programu, po náboru, DAS vyplní společně s koordinátorem dotazník očekávání a cílů, tzv. vstupní dotazník, (pak následuje zhruba čtvrtletní doba pro základní orientaci ve firmě a školicí program). Dotazník má danou strukturu a po

vyplnění je archivován\*. Před přeřazením DAS konkrétnímu DA je tento dotazník opětovně probírán na schůzce s koordinátorem (posuzuje se splnění očekávání, vývoj pohledu na práci apod.). Na konci roku je vyhodnocován na společné schůzce ve složení koordinátor, DA a DAS. Dochází také k vyplnění nového dotazníku, který je po roce opět vyhodnocován na společné schůzce.

- Jednou za 3 měsíce DA vede mentorovací rozhovor se svým digitálním asistentem. Zaměřuje se na spokojenost DA, dává mu komplexní zpětnou vazbu na jeho působení ve firmě i jeho vlastní charakterové rysy a talenty a diskutuje jeho další profesní vývoj. Digitální asistent vyjadřuje názor na svou práci ve firmě, pokroky, které od posledního rozhovoru udělal, dává zpětnou vazbu digitálnímu ambasadorovi apod. Rozhovor by se měl vést v přátelském tónu a měl by být založen na diskusi a vzájemném respektu. Po tomto rozhovoru DA posílá report koordinátorovi o spokojenosti s DAS a připojuje i popis důležitých informací z mentorovacího rozhovoru.
- Po mentorovacím rozhovoru (viz bod výše) DAS reportuje situaci koordinátorovi formou psaného reportu, dotazníku nebo společného hovoru. Vyhodnocuje se spokojenost DAS, soulad s očekáváními apod. Přesnou formu stanoví koordinátor.
- Koordinátor může individuálně dle potřeby sbírat zpětnou vazbu od DAS vhodným způsobem i mimo tyto definované termíny.

\*data jsou uchovávána po potřebnou dobu v relevantní podobě (ideálně online v pdf nebo jiném vhodném formátu).

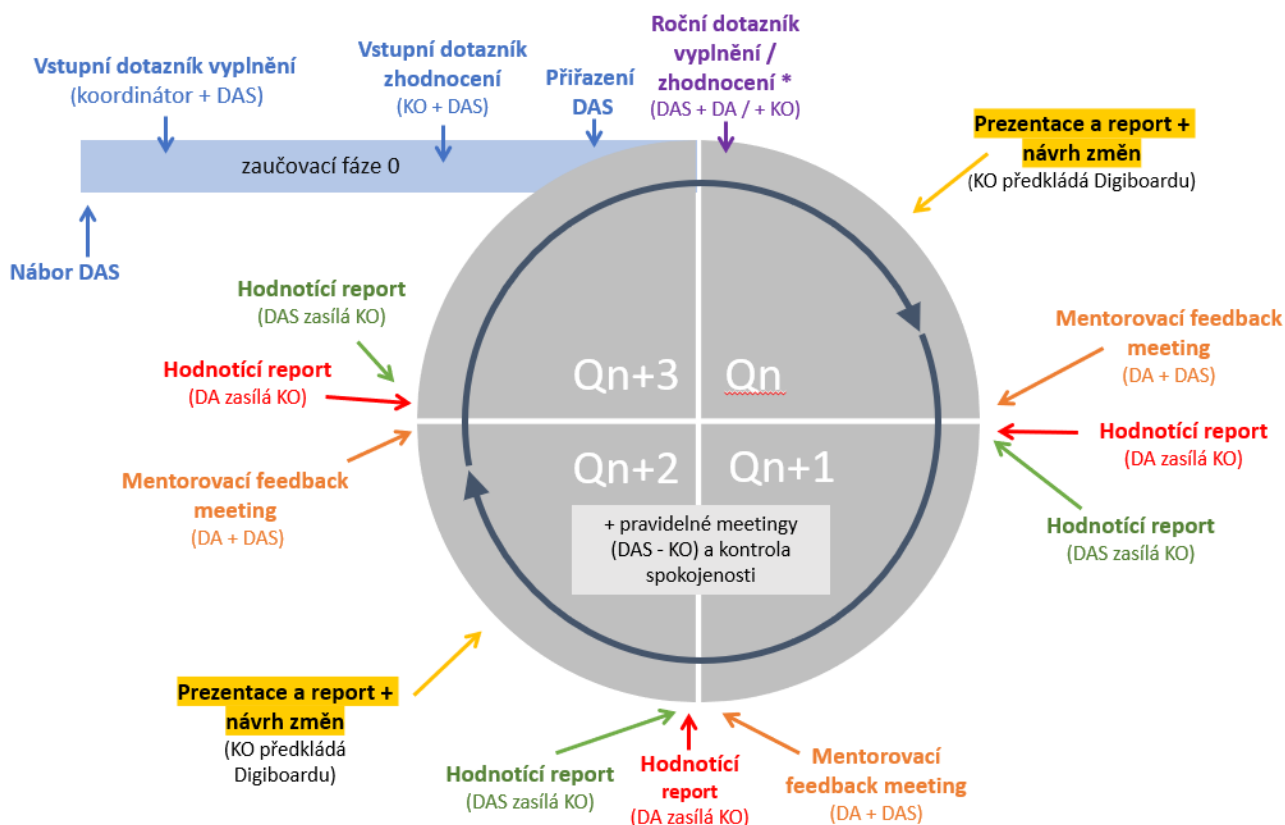
### **Z hlediska DigiBoardu**

Koordinátor představuje jednou za šest měsíců souhrnný report DigiBoardu. Report je ve formě prezentace prezentován na zasedání orgánu a je podkladem pro diskusi, zlepšení a komunikaci návrhu změn v programu.

#### **3.1.7.2 Cyklický roční harmonogram zpětné vazby**

Na obrázku níže je zachycen cyklický roční harmonogram, který popisuje nejdůležitější milníky mechanismů zpětné vazby a neopakující se zaučovací fázi 0

(modře). Vše koresponduje s předchozími kapitolami. V centrální části obrázku je kruh rozdělen do 4 částí zastávající čtvrtletí kalendářního roku. Protože je toto schéma pouze obecné, byla jednotlivá čtvrtletí označena ve formě  $Q_{n+x}$  místo např. Q2 apod., jež by vedlo k označení konkrétní části roku.



Obrázek 23 Cyklický harmonogram zpětné vazby a zlepšování programu, zdroj: vlastní zpracování

\* roční dotazník je poprvé hodnocen až po ukončení roku 1

### 3.1.7.3 Motivace ke sběru zpětné vazby

Ukazuje se, že generace mileniálů, která ještě z části ovlivňuje cílovou skupinou tohoto trainee programu (současní VŠ studenti), pro spokojený pracovní život potřebuje pravidelnou zpětnou vazbu, možnost růst a pracovat na zajímavých pracovních projektech, kde můžou převzít zodpovědnost. Mají rádi výzvy a potrpí si na kvalitního vedoucího. Pokud jsou v práci nespokojení (jiná očekávání, nezajímavá práce bez výzev a zodpovědností, nedostatek školení a rozvoje) velmi jednoduše a rychle změní zaměstnavatele. Více se charakteristice generace věnuje kapitola *Specifika generace Y*.

Program navíc míří na extrémně talentované ambiciózní mladé studenty a absolventy, pro které je získání práce v oboru poměrně jednoduché. Tito studenti si mohou vybírat ze širokého výběru nabídek, je o ně na trhu práce zájem, a proto se dá předpokládat, že v případě nespokojenosti nebudou oproti průměrným a podprůměrným uchazečům tolik váhat jít svoje ambice naplňovat k jinému zaměstnavateli.

Do digitálních asistentů bude investováno mnoho finančních prostředků (zejména na školení) a času zkušených seniorních zaměstnanců firmy. Navíc, lze předpokládat, že digitální asistenti budou přinášet firmě nejvíce užitku po druhém roce jejich působení ve firmě. Je tedy třeba digitální asistenty ve firmě udržet co nejdéle zajištěním jejich spokojenosti. Pro zajištění jejich spokojenosti je nutný aktivní sběr zpětné vazby od asistentů jak mezi asistentem a koordinátorem, tak mezi asistentem a jeho mentorem - digitálním ambasadorem. Zpětnou vazbu je třeba brát vážně. Krátkodobou nespokojenost lze překlenout díky trpělivosti zaměstnance, dlouhodobé vizi a pozitivním pracovním vztahům, ale i tak je třeba snažit se oprávněnou nespokojenost účastníků minimalizovat pomocí sběru zpětné vazby a aplikací rychlých změn.

### **3.1.8 Důležitost role koordinátora**

Koordinátor je osobou, u které se shromažďuje veškerá zpětná vazba od DAS i DA, případně i L1 manažerů. Koordinátor má přehled nad celým programem, což mu dává nejlepší předpoklady navrhnout relevantní změny v programu. Tato role také řeší případné problémy mezi DA a DAS jako nezávislá třetí strana. Koordinátor může dle uvážení případně digitálního asistenta přemístit do jiného útvaru apod.

Koordinátor by měl být přirozený leader se strategickým myšlením a pečující empatický typ člověka, který si dokáže s digitálními asistenty vybudovat vztah a dokáže je pochopit. Osoba koordinátora musí mít vnitřní motivaci DAS posouvat a rozvíjet. Musí být také respektována jednotlivými digitálními ambasadory a mít dobrou schopnost řešit spory a hledat řešení. Důležité také je, aby koordinátor dokázal chápat kontext organizace a dopad případných změn programu.

### 3.1.9 Výběr DAS z uchazečů

Oslovit a získat správné osoby do rolí digitálních asistentů je pro naplnění cílů programu klíčové. Proto je třeba nejdříve definovat, kdo ideálním uchazečem o pozici DAS je. Dále je třeba zajistit, aby náborová kampaň oslovila cílovou skupinu vhodných uchazečů a umožnila je efektivně protřídit. V rámci výběrového procesu je třeba zvolit metody, které umožní uchazeče v klíčových aspektech posoudit a rozeznat tak ty nejvhodnější kandidáty. Následující kapitola se věnuje této problematice

#### 3.1.9.1 Ideální kandidát

Uchazečem o post DAS by měl být student bakalářského nebo magisterského oboru technického zaměření (elektrotechnika, energetika, IT a management, případně ekonomické zaměření). Pozice je druhotně otevřena i absolventům těchto oborů (do 1 roku po ukončení studia). V těchto případech nabírá na důležitost individuální posouzení, zda je daný absolvent na tak juniorní pozici vhodný. V případě velkého zájmu o absolventa ze strany organizace může koordinátor navrhnout individuální průběh programu nebo mu po domluvě s příslušným nadřízeným navrhnout jinou pozici.

Široký výčet akceptovatelných studijních oborů napovídá, že zaměření studia a studijní výsledky jsou pro výběr digitálních asistentů druhotné. Primárně by mělo být rozhodnutí založeno na osobní charakteristice uchazeče, jeho měkkých dovednostech a zájmu o technologie. Následuje tabulka skupin důležitých rysů uchazeče a vysvětlení, proč je daná skupina rysů důležitá. Některé vlastnosti se mohou objevit ve více skupinách, protože jsou důležité z více důvodů.

Tabulka 2 Charakteristické rysy ideálního uchazeče o roli DAS, zdroj: vlastní zpracování

Důležité rysy uchazeče	Zdůvodnění
<ul style="list-style-type: none"><li>• Teamový hráč</li><li>• Vyjednávač</li><li>• Vychází dobře v kolektivu</li><li>• Leader</li><li>• Pozitivní přístup</li><li>• Komunikativní</li><li>• Dokáže předat myšlenku</li><li>• Má vlastní názor a dokáže ho předat</li></ul>	Tyto rysy umožní DAS plnit dobře roli digitálního mentora a později i digitálního ambasadora v rámci DigiBoardu nebo leadera digitální transformace na straně businessu. Ve všech případech je klíčová schopnost vycházet a komunikovat s lidmi, umět obhájit svůj názor a být přirozeně respektovaným leaderem.

Důležité rysy uchazeče	Zdůvodnění
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiciózní</li> <li>• Rebel, žádná „hodná ovce“</li> <li>• Pozitivní přístup</li> <li>• Chápat věci komplexně a v souvislostech</li> <li>• Inovátor a kreativec</li> <li>• Má vlastní názor a nebojí se ho říct</li> <li>• Má rád výzvy</li> <li>• Dokáže vytrvat, když se nedaří a výsledky se hned nedostavují</li> </ul>	<p>Charakteristiky, které jsou klíčové, aby DAS spolu s DA byli schopni měnit „zaběhlé pořádky“ v jednotlivých útvarech a přinášet funkční přístup k věci. Bez těchto rysů bude DAS pouhým pomocníkem, ne osobou, která bude přinášet změnu. Tyto vlastnosti musí mít DAS již od začátku působnosti ve firmě.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápe věci komplexně a v souvislostech</li> <li>• Univerzálnost a adaptabilita</li> <li>• Otevřenost</li> <li>• Vzdělávání jako celoživotní proces</li> <li>• Inovátor a kreativec</li> </ul>	<p>Role budoucího leadera digitální transformace vyžaduje člověka, který je neustále otevřený k vnímání trendů v okolí firmy, chápe věci v širších socio-ekonomicko-technických souvislostech, neustále na sobě pracuje a učí se, aby měl relevantní pohled i dovednosti v rychle se měnící době. Takový člověk si uvědomuje důležitost inovativnosti a přemýšlí kreativně a flexibilně. Ideální kandidát se vzdělává ve svém volném čase, investuje do svého rozvoje a má různé zájmy či mimoškolní aktivity.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má rád výzvy a chce růst</li> <li>• Ambiciózní, aktivní a šikovný</li> <li>• Samostatný</li> <li>• Pracovitý, jsou za ním výsledky</li> <li>• Spolehlivý</li> <li>• Uvítá mentora, od kterého by se mohl učit</li> <li>• Otevřený</li> <li>• S vnitřní motivací</li> </ul>	<p>Zmíněné umožní DAS se rychle zorientovat v prostředí firmy a následně v rámci ní růst. Jsou předpokladem pro to, že DAS bude schopen dobře spolupracovat s příslušným DA.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šikovný</li> <li>• Chytrý</li> <li>• Autentický</li> <li>• Věří sám sobě</li> <li>• Jazykově a komunikačně schopný (psané i verbální a neverbální vyjadřování)</li> </ul>	<p>Tyto charakteristiky jsou brány jako samozřejmé vstupní požadavky a jsou čistě na subjektivním posouzení posuzovatele.</p>

Důležité rysy uchazeče	Zdůvodnění
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem o technologie</li> <li>• Ideálem základní chápání IT technologií nebo IT vzdělání</li> </ul>	<p>Digitální asistent musí mít blízko k technologiím, protože právě technologie jsou jedním z pilířů digitální transformace. Ideální kandidát se zajímá o nové technologické „vychytávky“ a digitální nástroje, rád je zkouší a aplikuje do běžného života. Dokáže se také rychle naučit pracovat de facto s jakýmkoli IT nástrojem.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopen vzdělávat se a komunikovat v anglickém jazyce (B2 a výše), tvořit v anglickém jazyce podklady a prezentovat je</li> </ul>	<p>Jazyková vybavenost umožní DAS lepší spolupráci v rámci mezinárodní korporace, zvýší přístup k informacím, a tak i umožní držet si relevantnost s dobou (trendy, nástroje, obecné dění v korporaci i ve světě), využívat rozsáhlé vzdělávací možnosti (články, knihy, videa, kurzy, konference) a spolupracovat i s mezinárodními subjekty.</p>

Pochopení celého životního cyklu digitálního asistenta a jeho důležitých rysů (viz. tabulka) je zásadní pro správný výběr digitálních asistentů, a proto musí být zajištěno, že všichni zaměstnanci, kteří se budou na selekci a výběru kandidátů podílet tuto znalost mají a komplexně problematiku chápou.

### 3.1.9.2 Podoba výběrového řízení

Po diskuzi s HR oddělením organizace byl navrhnut tří-kolový průběh výběrového řízení. Pokud by situace neumožňovala provést výběrové řízení v této formě nebo by se ukázalo, že existuje vhodnější metoda výběru digitálních asistentů, je na roli koordinátora a oficiálního nadřízeného DAS (tzv. „OV“, viz kapitola *Zapojení stakeholderů*) upravit průběh výběru. Koordinátor během výběru úzce spolupracuje s HR oddělením, zadává mu úkoly a je k dispozici ke konzultaci. Koordinátor také může vnášet specifické požadavky. Průběh výběrového řízení je popsán v tabulce dále.



Tabulka 3 Průběh výběrového řízení pro roli DAS, zdroj: vlastní zpracování

Kolo:	Popis:	Zapojení ze strany organizace
1	Uchazeč zasílá CV a motivační dopis na téma „Proč bych chtěl být digitálním asistentem?“ (na základě popisu role v inzerátu).	Plně v zodpovědnosti HR oddělení (zadání, vyhodnocení).
2	Telefonní screening, kdy pověřený pracovník zavolá uchazeči. Po telefonu dochází k ujasnění informací ze CV, potvrzení schopnosti anglického jazyka, ujasnění očekávání o pozici apod.). Pokud pracovník telefonát vyhodnotí dobře, následuje v rámci tohoto telefonátu domluva na termínu 3. kola výběrového řízení. V návaznosti na telefonát zasílá HR uchazeči email s informacemi o třetím kole.	Plně v zodpovědnosti HR oddělení.
3	Seberepresentace, role play a case study formou osobní schůzky. Součástí je i rozhovor s uchazečem. Průběh popsán dále v kapitole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizace HR</li> <li>• Přítomný koordinátor, případně oficiální nadřízený</li> <li>• Finální rozhodnutí OV po vzájemné diskusi s koordinátorem a HR*</li> <li>• O výsledcích informuje HR a provede potřebné kroky</li> </ul>

\* osoba OV může nechat kompetenci rozhodnutí plně na koordinátorovi případně za sebe do výběrového řízení navrhnout vhodnou náhradu, pokud obě strany (OV i koordinátor) souhlasí

### Potřebné informace pro třetí kolo

Pokud HR vyhodnotí daný telefonický screening dobře, je důležité, aby HR pracovník vysvětlil uchazeči průběh dalšího, třetího, kola. Tyto informace spolu s termínem pracovník potvrdí v následně zaslaném emailu. Uchazeč musí dostat informace o přibližném průběhu kola (rozhovor, seberepresentace, role play a case study) a potřebné informace o jeho přípravě na kolo. Uchazeč by si měl na pohovor připravit seberepresentaci (o délce max. 6 minut) v jakékoli formě (powerpointová prezentace,

video, přednes...). Na další části pohovoru není nutné se speciálně připravit a HR pracovník by k nim neměl uchazeči poskytovat podrobné informace (např. téma case study či zadání role play), které by ho mohly oproti ostatním uchazečům zvýhodnit.

### Průběh třetího kola

Poslední třetí kolo výběrového řízení je časově náročné pro všechny zúčastněné strany, což ale ospravedlňuje důležitost správného výběru budoucích DAS. Aby samotní uchazeči i zaměstnanci v rozhodující komisi neztráceli čas, předchází poslednímu kolu telefonický screening, který by měl do finální fáze výběru pustit pouze relevantní uchazeče. Vysvětlení a odůvodnění jednotlivých kroků třetího kola následuje v tabulce níže.

Tabulka 4 Průběh 3. kola výběrového řízení na pozici DAS, zdroj: vlastní zpracování

Konkrétní část	Průběh	Odůvodnění	Hodnocení
Úvod	Uchazeč je přivítán a informován o průběhu pohovoru. Měla by být nastolena příjemná přátelská, ale profesionální, atmosféra. Uchazeč je vyzván k sebezprezentaci (další část).	X	X
Sebe-prezentace	Uchazeč v časovém limitu 6 minut libovolným způsobem prezentuje svou osobu.	Uchazeč má možnost se hodnotící komisi představit z jiného úhlu (více jako osobnost, než popis pracovních zkušeností v CV).	Kreativita, přístup k problému a úkolu, schopnost se vyjadřovat, osobnost uchazeče.
Role play	Uchazeč je uveden do modelové situace, která má reflektovat určitou možnou reálnou situaci, kterou DAS ve své práci bude běžně řešit. Jsou mu vysvětleny základní role a cíl simulace (např. má přesvědčit 2 různé přítomné stakeholdery o vhodnosti	Komplexní úkol, kde komise posuzuje např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• schopnost komunikace</li> <li>• schopnost vyjednávání, řešení problémů a konfliktů</li> <li>• reakce na nečekané situace</li> </ul>	

	určitého řešení). Z přítomné komise jsou vybráni „herci“, kteří v rámci modelové situace mají plnit určitou roli (např. jeden stakeholderů je neutrální, druhý negativista). Během několika minut je „odehrána“ modelová simulace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obecně chování a přístup k práci ve skupině kolegů.</li> </ul> <p>Pokud je třeba v rámci pohovoru některou část vynechat, doporučuji tuto.</p>	
Konkrétní část	Průběh	Odůvodnění & hodnocení	
Case study	Uchazeči je předložena case study v anglickém jazyce. Úkolem provází uchazeče osoba koordinátora nebo jiná určená osoba z hodnotící komise. Ostatní přihlíží a případně můžou pokládat otázky. Podklady jsou v angličtině, ale samotná diskuse probíhá v češtině.	<p>Komplexní úkol, který vedle schopnosti angličtiny prověřuje uchazeče v oblastech jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápání věcí v souvislostech</li> <li>• Základní analýza dat a usuzování z nich</li> <li>• Kreativnost a komplexnost uvažování</li> <li>• Přístup k řešení nových problémů</li> <li>• Schopnost formulovat vlastní závěry a názory</li> <li>• Prezentace vlastního názoru</li> <li>• Sebevědomí ve vlastní úsudek (např. otázkou typu „Jste si jistá?“)</li> <li>• Schopnost řešit problémy v kontextu businessu organizace</li> </ul>	
Rozhovor	Koordinátor nebo vybraný zástupce komise vede s uchazečem rozhovor. Na konci následuje poděkování a ukončení pohovoru.	Ujasnění si očekávání od budoucí role, doptání na dodatečné informace (jak ze strany komise, tak ze strany uchazeče) apod.	Motivace uchazeče, vhodnost pro roli, projev a vystupování.
Sdělení výsledků	HR kontaktuje uchazeče, sdělí výsledek výběrového řízení a provede potřebné kroky.	X	X

### **Dodatečné informace k části „case study“**

Typově jde o případové studie používané na pohovorech v konzultantských společnostech jako *McKinsey* nebo *E&Y* (základní popis problému a dostupná základní data, uchazeč vytváří hypotézu, doptává se na další data a okolnosti, hypotézu vyvrací, potvrzuje nebo rozšiřuje, navrhuje řešení a dělá závěry).

Konkrétní případové studie by měly být vybrány tak, aby co nejlépe prověřovaly uchazeče pro jeho budoucí roli (např. nebudou vhodné studie specializované na akvizice firem). Důležité je, aby byla zadání obměňována tak, aby se uchazeči nemohli připravit na konkrétní zadání, které už v minulosti někteří uchazeči na pohovoru prošli (předpokládáme, že uchazeči se mohou znát a sdílet si zadání, což by mohlo ovlivnit správnost výběru).

Pro mnoho uchazečů to může být první setkání s podobným úkolem. Diskuse proto bude probíhat v českém jazyce, aby limitace anglických jazykových schopností neovlivňovaly negativně hodnocení jiných důležitých aspektů uchazeče. Anglický jazyk u tohoto úkolu není primárním testovaným kritériem.

### 3.1.10 Zajištění relevantního rozvoje

#### 3.1.10.1 Rozvoj obecně

Digitální asistent bude **rozdáván zejména skrz tyto aktivity:**

- Denní práce
- Skrz stínování DA a mentoring od DA
- Samostudium v libovolné oblasti dle preferencí DAS

Digitální asistenti budou podporováni v tom, aby se každý den přibližně půl hodinu ze své pracovní doby věnovali rozvoji soft-skills nebo jiných s prací spjatých dovedností a znalostí, a to skrz videa, články, podcasty nebo online kurzy.

- Školení

Digitální asistenti se budou školeni:

- a) **Skrz klasický přístup** ke školením, který mají všichni zaměstnanci (DAS si vyberou z katalogu školení, které pak schválí osoba OV, tzv. oficiálního vedoucího)
- b) **Skrz specifický vzdělávací program pro DAS**, který je povinný pro všechny DAS a vzdělává asistenty ve specifických oblastech potřebných pro fungování v roli DAS.

- V rámci prvního roku skrz tzv. rotace

Během prvního roku by digitální asistenti měli podstoupit následující rotace:

1. **Rotace po odděleních v daném útvaru**, kdy by mělo jít o kratší stáže o délce 1 až 2 týdny zejména v pozici stínování jednotlivých důležitých rolí. Případné prodloužení je v kompetenci příslušného DA. Tyto stáže absolvuje digitální asistent sám (z pravidla se k němu nepřidávají další DAS jako v druhém případě).
2. **Rotace po jiných útvarech/specifických odděleních** ve společnosti, kdy by mělo jít o menší exkurzi v určité části firmy o délce 1 až 2 dny. Tato exkurze je pořádána pro více DAS současně. Cílem je představit DAS práci oddělení v jiných útvarech a dát jim možnost, aby dokázali „nacítit“ tamější kolegy a úroveň digitalizace. Tyto exkurze jsou v kompetenci koordinátora.

V případě potřeby je možné absolvovat rotace i později nebo v jiné formě. Vše je na domluvě s koordinátorem.

### 3.1.10.2 Vzdělávací program pro DAS

Jak bylo zmíněno výše, digitální asistenti budou školeni:

- a) **Skrz klasický přístup** ke školením, který mají všichni zaměstnanci (DAS si vyberou z katalogu školení, které pak schválí osoba OV, tzv. oficiálního nadřízeného)
- b) **Skrz specifický vzdělávací program pro DAS**, který je povinný pro všechny DAS a vzdělává asistenty ve specifických oblastech potřebných pro fungování ve své roli.

Tato podkapitola popisuje obsah uvedeného vzdělávacího programu pro první půl rok programu. Školení pro větší časový horizont nemá cenu navrhovat, protože by nemusela odpovídat budoucím potřebám digitálních asistentů a organizace. Relevantnost, podobu a úpravy tohoto specifického vzdělávacího programu má na starosti koordinátor, protože právě on je v úzkém kontaktu s DigiBoardem, všemi digitálními asistenty i ambasadory, a proto dokáže určit, co je potřeba dané skupiny školit.

Naplánování školení a vytvoření aktualizovaného obsahu je jedním z úkolů realizace v projektové části projektu. V této části práce je popsáno jen přibližné ideální načasování školících a dalších podpůrných aktivit pro začátek programu, aby bylo možné uvědomit si vzájemné souvislosti a návaznosti (např. jakému školení má o předcházet, s jakým asi časovým odstupem apod.). Konkrétní školení je nutno v rámci realizace projektu rozpracovat (obsah, trvání, počet školení v sérii) a přiřadit jim na základě aktuální situace konkrétní kapacity a termíny. Ideálním přístupem by bylo školení podrobně plánovat a rozpracovávat na základě neustále sbírané zpětné vazby ze školení a realizace probíhající v měsíčních až dvou měsíčních sprintech.

Protože iniciativa digitálních asistentů úzce souvisí s iniciativou digitálních ambasadů a DigiBoardu, bude v rámci školícího programu navrhnout i vzdělávací program pro DA. Pro dobré fungování iniciativy DA musí existovat podpora od příslušných L1 manažerů, a proto vzdělávací program bere ohled i na ně. Přehled

následuje v tabulce. Šedá pole tabulky jsou jiné než vzdělávací aktivity, které ale významně ovlivňují program.

Tabulka 5 Hrubý plán školení pro první měsíce programu, zdroj: vlastní zpracování

Období	DA	DAS	L1
Měsíc minus 2 až 3	X	Náborová kampaň programu	Úvodní schůzka L1 manažerů s představenstvem (zdůvodnění a zavedení iniciativ DigiBoardu, DAS a DA)
Měsíc minus 1	Úvodní schůzka DA s představenstvem + Rozdělení do WOL skupin	Náborová kampaň programu	X
Měsíc 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>WOL (Working Out Loud)</li> <li>Role digitálního ambasadora, DAA program</li> <li>Time&amp;Energy management pro digitálního ambasadora</li> <li>Delegování, práce s kapacitami 1</li> </ul>	Dokončení výběru z uchazečů o DAS	X
Měsíc 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>WOL</li> <li>Budoucnost energetického průmyslu a důležitost digitální transformace</li> <li>Aplikační landscape firmy a IT architektura 1</li> <li>Současné a minulé digitalizační aktivity 1</li> <li>Team-building (DAS společně s DA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WOL</li> <li>Úvod do DAA programu (kdo je DAS, kdo je DA, proč)</li> <li>Úvod o firmě 1</li> <li>Budoucnost energetického průmyslu a důležitost digitální transformace</li> <li>Aplikační landscape firmy a IT architektura 1</li> <li>Současné a minulé digitalizační aktivity 1</li> <li>Team-building (DAS společně s DA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budoucnost energetického průmyslu a důležitost digitální transformace</li> </ul>
Měsíc 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>WOL</li> <li>Praktický workshop pro fungování v rámci DigiBoardu a DAA programu 1</li> <li>Delegování, práce s kapacitami 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WOL</li> <li>Úvod o firmě 2</li> <li>Aplikační landscape firmy a IT architektura 2</li> <li>Praktický workshop pro fungování v rámci DigiBoardu a DAA programu 1</li> <li>IT Business analýza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DigiBoard jako nástroj digitální transformace (+ zapojení DAS, DA a role L1)</li> </ul>
Měsíc 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Současné a minulé digitalizační aktivity 2</li> <li>Aplikační landscape firmy a IT architektura 2</li> </ul> + ukončení WOL, zhodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>WOL</li> <li>Současné a minulé digitalizační aktivity 2</li> <li>Aplikační landscape firmy 3 analýza</li> <li>IT Business</li> </ul> + Školení dle potřeby	<ul style="list-style-type: none"> <li>Současné a minulé digitalizační aktivity pohledem L1</li> </ul>
Měsíc 3 až 4	Přiřazení DAS konkrétním DA	Přiřazení DAS konkrétním DA	Přiřazení DAS do útvaru konkrétní L1
Měsíc 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praktický workshop pro fungování v rámci DigiBoardu a DAA programu 2</li> <li>Školení dle potřeby (na základě zpětné vazby)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WOL</li> <li>Praktický workshop pro fungování v rámci DigiBoardu a DAA programu 2</li> <li>Aplikační landscape firmy a IT architektura 4</li> </ul> + ukončení WOL, zhodnocení, + školení dle potřeby	<ul style="list-style-type: none"> <li>DigiBoard, DAS, DA - jak vytvořit ekosystém pro růst a pozitivní změnu</li> </ul>
Měsíc 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praktický workshop pro fungování v rámci DigiBoardu a DAA programu 3</li> <li>Team-building (DAS společně s DA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praktický workshop pro fungování v rámci DigiBoardu a DAA programu 3</li> <li>Team-building (DAS společně s DA)</li> </ul>	Školení na základě zpětné vazby a potřeby
Měsíc 6	Školení dle potřeby	Školení dle potřeby	
Měsíc 7	Začátek <i>delivery fáze</i> * DigiBoardu	Začátek <i>delivery fáze</i> * DigiBoardu	

\* *delivery fáze* je pojem iniciativy DigiBoardu, je to fáze, kdy DigiBoard začíná plně fungovat tak, jak byl navrhnut

Tabulka dále popisuje jednotlivé typy školení nebo podobné rozvojové aktivity pro DAS, důvod jejich začlenění a předpokládanou formu dodání.



Tabulka 6 Návrh základních typů školicích a rozvojových aktivit, zdroj: vlastní zpracování

Rozvojová aktivita	Popis	Zdůvodnění	Dodání
<b>Working Out Loud program (WOL)*</b>	Hodinové schůzky 1x týdně na 1 hodinu v teamu 4-5 členů. Team společně prochází úkoly dané WOL programem (pdf pracovní listy). Tímto programem prochází i DA, ale samostatně ve svých skupinách.	Forma teambuildingu, který účastníky sblíží, zlepší jejich kooperaci. WOL učí přístup k řešení problémů skrz budování vztahů a učení od lidí a vzájemné pomoci a kooperace, která je benefitem pro všechny strany.	DAS samostatně ve skupinkách. První schůzka s podporou koordinátora. Pracovní listy volně ke stažení.
<b>Úvod do DAA programu</b>	Klasické školení od kompetentní interní osoby.	Školení vysvětlí iniciativu DigiBoardu, roli DAS a DA.	Interní proveden
<b>Úvod do firmy</b>	Klasické školení od kompetentní interní osoby.	Školení pomůže DAS se ve firmě zorientovat (např. jaké tu jsou oddělení a proč), specifika podnikání firmy a energetického sektoru.	Interní provedení
<b>Budoucnost energetického průmyslu a důležitost digitální transformace</b>	Klasické školení od kompetentní externí osoby, doplněno případně kompetentní interní osobou. Školící aktivita sdílená s DA a L1.	Účastníci školení pochopí, proč je digitální transformace firmy nutná. Doplněno popisem trendů ovlivňující sektor a vývoj energetiky (decentralizace, dekarbonizace, obnovitelné zdroje energie, budoucí role firmy na trhu apod.).	Externí provedení, doporučenou osobou je Petr Řeháček (EY)
<b>Aplikační landscape ECD</b>	Klasické školení od kompetentní interní osoby. Školící aktivita sdílená s DA.	Účastníci školení získají přehled o současných IT systémech ve firmě. Z vrcholového strategického pohledu budou chápat jejich účel a možnosti. Většina DA nemá z této oblasti znalosti, ale jejich získání bude důležité pro jejich roli (kompetentní rozhodování, pochopení systémů pro schopnost vidět možná vylepšení v businessu).	Interní provedení
<b>Současné a minulé digitalizační aktivity</b>	Klasické školení od kompetentní interní osoby. Školící aktivita sdílená s DA.	DAS získají přehled o minulých a současných digitalizačních aktivitách, což jim pomůže v orientaci ve firmě i budoucí práci.	Interní provedení
<b>IT Business analýza</b>	Školení od kompetentní interní osoby s rychlým praktickým kurzem a krátkým „stínováním“ business analytika.	DAS pochopí roli business analýzy, získají základní přehled o metodách a postupech, pochopí a zažijí pomocí stínování roli business analytika.	Interní provedení
<b>Team-building</b>	Interaktivní rozvojová aktivita na 2 – 3 dny. Program rozdělen po skupinách digitálních asistentů, ambasadorů, ale i pro všechny dohromady. Vybraných aktivit se účastní i koordinátor, případně osoba ON).	Důraz kladen na budování vztahů, zlepšení kooperace, vzájemné důvěry a respektu celého teamu (DAS, DA, koordinátor). Budování otevřenosti k vzájemnému učení se od sebe (i pro DA je důležité, aby se byli schopni učit od DAS).	Ideální externí dodání (mentor, školitel, který je schopen na psychologické a koučovací úrovni s teamem pracovat a vybírat vhodné aktivity v závislosti na potřebě skupiny).
<b>Praktický workshop pro fungování v rámci DigiBoardu a DAA programu</b>	Interaktivní workshop ve spojení s klasickým školením. Školící aktivita sdílená s DA. Workshopy dle potřeby zvlášť pro DA, DAS i pro obě skupiny dohromady.	Cílem je, aby účastníci získali potřebné dovednosti a znalosti pro fungování v rámci své nové role. Naučí se vykonávat činnosti související s fungováním v rámci DigiBoardu (např. v jaké formě prezentovat digitalizační záměr), poznají nástroje pro zlepšení své vzájemné spolupráce apod.	Ideální rámcově naplánovat obsah workshopů pro celou sérii, aby byla dosažena návaznost a postupný rozvoj jednotlivých dovedností.

\*po vlastní zkušenosti s programem bych obsah pracovních listů doporučila převést do českého jazyka upravit úkoly tak, aby více odpovídaly kulturnímu naladění v ČR (zejména pro DA, program kulturně sedí spíše pracovníkům z USA)

V rámci vzdělávání se počítá také s přístupem k interním zdrojům jako *Digital Academy* a interně využívaným externím vzdělávacím platformám a nástrojům jako *Masterplan* a *GetAbstract*, které mohou sloužit jak pro dobrovolné samostudium, tak jako zdroj pro povinně absolvovaná školení v rámci vzdělávacího programu. Pro program také může být kromě zmíněných již používaných platform a klasických externích a interních školení využity i jiné koordinátorem doporučené a osobou OV schválené vzdělávací nástroje a zdroje.

### **3.1.11 Přiřazení digitálních asistentů konkrétním DA**

DAS jsou v prvních měsících programu zaměstnávání vzdělávacím programem fáze 0 a zodpovídají se přímo osobě koordinátora. Po dokončení nulté fáze vzdělávání jsou asistenti přiřazeni příslušným digitálním ambasadurům.

Komu bude jaký digitální asistent přiřazen je zodpovědností koordinátora. Ideálně by si měla daná dvojice digitálního asistenta a ambasadora vyhovovat jak povahově, tak talentovým a profesním zaměřením. Jedním z úkolů úvodní vzdělávací fáze by mělo být umožnit ambasadurům účastníky programu poznat díky společným team-buildingům, sdíleným školením a workshopům. Tyto akce jsou pro DAS a DA příležitostí se vzájemně poznat.

Na konci nulté vzdělávací fáze DAS i DA individuálně a diskrétně koordinátorovi sdělí svoje preference pro přiřazení. Koordinátor pak na základě těchto preferencí, poznání jednotlivých digitálních ambasadurů i asistentů a chápání businessu přiřadí každému ambasadorovi digitálního asistenta.

### **3.1.12 Motivace a zapojení DAS**

Pro úspěch programu je klíčová dlouhodobá spokojenost a motivovanost digitálního asistenta. Zájemci o roli DAS, kteří projdou selektivním výběrovým řízením, by měli být sami o sobě vnitřně motivovaní a zapálení práci digitálního asistenta vykonávat. Je ale důležité tuto motivaci a zápal pro práci udržet a podpořit obojí externími faktory - motivujícím finančním ohodnocením, aktivním mentorským vztahem a rozvíjejícím vzděláváním. Samotná práce by měla být stimulující, rozvíjející a adekvátně

obtížná. Asistenti se mohou po čase cítit demotivovaní kvůli rigidnosti firemního prostředí, jeho vysoké rezistentnosti ke změnám a jiným specifickým kulturním nastavením. Pro udržení jejich spokojenosti nabývají zmíněné externí faktory spolu s aktivním zapojením zpětné vazby na důležitosti. Podporou digitálnímu asistentovi je příslušný digitální ambasador a koordinátor, ale nepřímo také další digitální asistenti, s kterými může sdílet pocit sounáležitosti a „společného cíle a nepřítele“.

Pozice digitálního asistenta by měla být na trhu práce mezi studenty vnímána jako vysoce selektivní prestižní pracovní pozice, která vybranému uchazeči umožní komplexní rychlý rozvoj a kariérní posun. Komunikace v rámci náborové kampaně s tím musí být v souladu. Mělo by také dojít k odladění oficiálního názvu pozice. Prestižnosti pracovní nabídky musí odpovídat i finanční ohodnocení, které by mělo být ve své skupině pracovních nabídek (juniornost, IT zaměření) nadprůměrně finančně hodnocené. Úkolem koordinátora a dohlížecích manažerů pak je toto vnímání promítnout do reality.

## **3.2 Zavedení trainee programu pomocí technik projektového managementu**

Předchozí část praktické části se věnovala návrhu *Digital Ambassador Academy* (dále DAA) trainee programu. Cílem této části diplomové práce je popsat plán zavedení trainee programu do stávajícího prostředí organizace z pohledu projektového managementu.

### **3.2.1 Harmonizace programu s aktuální situací**

Návrh trainee programu vznikl jako ideální možný fungující systém pro výchozí stav organizace. Omezení způsobené novou epidemiologickou situací covid-19 ale trainee program a projekt jeho zavedení ovlivňují. Ještě více jeho zavedení ovlivnily personální změny ve firmě a jednání s vedením o provedení projektu interní digitalizace, v rámci kterého je projekt zavedení trainee programu realizován. Vedení samotný trainee program podpořilo, ale navazující nadřazené digitalizační iniciativy (DigiBoard jako interní orgán pro směřování digitalizace a do něj zapojené digitální ambasadorů jako zástupce útvarů businessu), které se trainee programu dotýkají, už s omezeními. Následující kapitola reaguje na tyto změny podmínek.

#### **3.2.1.1 Vliv epidemiologické situace covid-19**

Epidemiologická situace covid-19 v začátku projektu značně ovlivňovala fungování společnosti. Nedá se předpokládat, kdy se situace reálně zlepší, a proto bude v rámci projektu předpokládán aktuální (začátek projektové fáze) negativní scénář, kdy firma pracuje, až na útvary, kde to není z povahy práce možné, plně z domu a setkávání v kancelářích de facto není možné. Tento způsob fungování má na projekt zásadní negativní vliv. Bylo dokonce zvaženo ukončení projektu. Mezi nejzásadnější dopady na trainee program patří:

- Pomalejší proces zaučování nových pracovníků - digitálních asistentů z pohledu:
  - menší efektivita zaškolovacího procesu skrz chybějící fyzickou spolupráci, která umožňuje lepší mentoring a okamžitou efektivní zpětnou vazbu mezi digitálním asistentem a ambasadorem.

- odtrhnutí od reálného fungování ve firmě, kdy hrozí, že digitální asistenti budou mít dlouho mylnou či zkreslenou představu o fungování firmy (kultura, pracovní postupy, vybavení, apod.)
- Těžší vytváření vztahů mezi:
  - zejména digitálním asistentem a příslušným digitálním ambasadorem,
  - mezi digitálními asistenty, kteří by měli tvořit funkční navzájem se podporující team,
  - mezi digitálními asistenty a ostatními kolegy ve firmě,
  - digitálním asistentem a koordinátorem.
- Zvýšení obtížnosti odhadnutí správného přiřazení dvojice DAS - DA na základě jejich osobních preferencí. Dle původního plánu se asistenti a ambasadoři mají šanci poznat se na fyzických školeních a teambuildinzích. Zde se obě strany navzájem lépe poznají a mohou později vyjádřit své preference na přiřazení koordinátorovi.

### **3.2.1.2 Vliv interních faktorů v organizaci**

V rámci předprojektové i projektové fáze proběhla jednání s vedením společnosti a L1 manažery. Nadřazený program interní digitalizace, jehož jsou digitální asistenti součástí, byl přijat jen částečně. Nejpříjemnější se jevila iniciativa digitálních asistentů, která však bez mentorů - digitálních ambasadů - jako zkušených pracovníků ze strany businessu nemůže vzhledem ke stanoveným záměrům programu těžko fungovat. Vedení společnosti podpořilo vznik trainee programu digitálních asistentů, ale nadřazené aktivity interní digitalizace, které měly za cíl vytvořit systém pro dlouhodobé posouvání úrovně digitalizace (DigiBoard), už přímo ne. Paradoxně tyto vlivy mají na samotný trainee program větší vliv než epidemiologická situace covid-19 a související omezení. Závěry jednání, které se týkají iniciativy digitálních asistentů, jsou shrnuty v následujících bodech:

- Implementace iniciativy digitálních ambasadů a digitálních asistentů v prvním kole neproběhne plošně v celé organizaci, jak bylo původně zamýšleno, ale pouze ve formě pilotu nad jedním z klíčových procesů firmy - nad tzv. investičním procesem (pokrývá asi 1/3 šířky organizace).

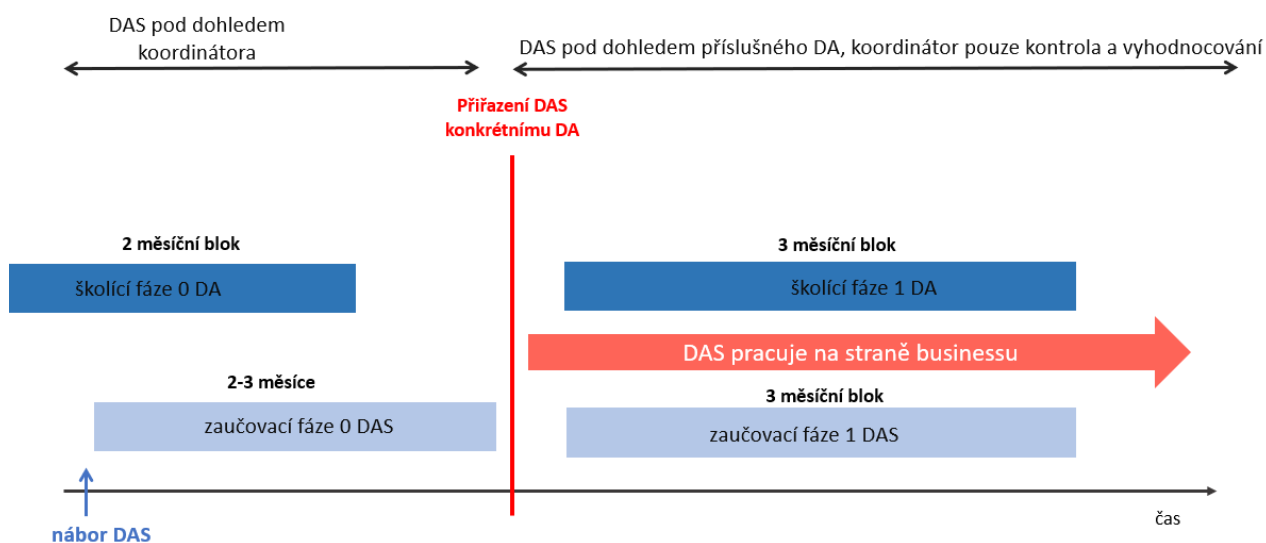
- Provedení programu v původním rozsahu bude realizováno na základě vyhodnocení pilotní fáze v dalším roce až dvou.
- Vedoucí dotčených útvarů businessu v některých případech nedokáží nalézt vhodné zaměstnance pro roli DA, jak ji definuje DAA trainee program vycházející ze strategie interní digitalizace, kteří by byli kompetentní a zároveň byli schopni pro tuto roli uvolnit dostatečné množství kapacit. Potvrzuje se, že v businessu chybí dostatek vhodných lidí pro spolupráci na IT projektech. Vedení útvarů pravděpodobně bude do role DA nominovat zaměstnance, kteří jsou extrémně vytížení.
- Digitální ambasadoři nebudou pevně definovanou rolí, která by měla zastupovat oblast businessu na digitalizačních projektech a směřování digitalizace v orgánu pro interní digitalizaci - DigiBoardu. V businessu budou pouze definováni mentoři pro digitální asistenty. Tito mentoři budou zřejmě dále nazýváni digitálními ambasadory, ale původně jasně definovanou roli s přidělenými kompetencemi vzhledem k DigiBoardu plnit nebudou. Proces změn a akcelerace digitalizace se tak zpozdí, protože tímto postupem budou prvními reálnými digitálními ambasadory až „odrostlí“ digitální asistenti po minimálně 2 až 3 letech působnosti ve firmě.
- DAA program nemůže počítat s původně plánovanými časovými možnostmi DA, protože do rolí DA budou jako kompromis vyjednávání definováni klíčoví zaměstnanci, kteří jsou extrémně vytížení. Z tohoto důvodu je třeba DAS před přiřazením do businessu více zaškolit a obecně průběh školení více organizovat a kontrolovat.
- Do obsahu vzdělávání DAS by měla být přidána podrobná školení pro oblast investičního procesu.

### 3.2.1.3 Důležité změny ovlivňující realizaci projektu

Všechny zmíněné vlivy výrazně ovlivnily zamýšlenou podobu programu, která se tak nyní stává ideálním budoucím stavem, který není organizace připravena realizovat. Proto bude na základě těchto vstupů program upraven a realizován v pilotním programu jako „mezi-stupeň“ organizační změny. Tato kapitola shrnuje v následujících bodech důležité skutečnosti nového aktualizovaného návrhu.

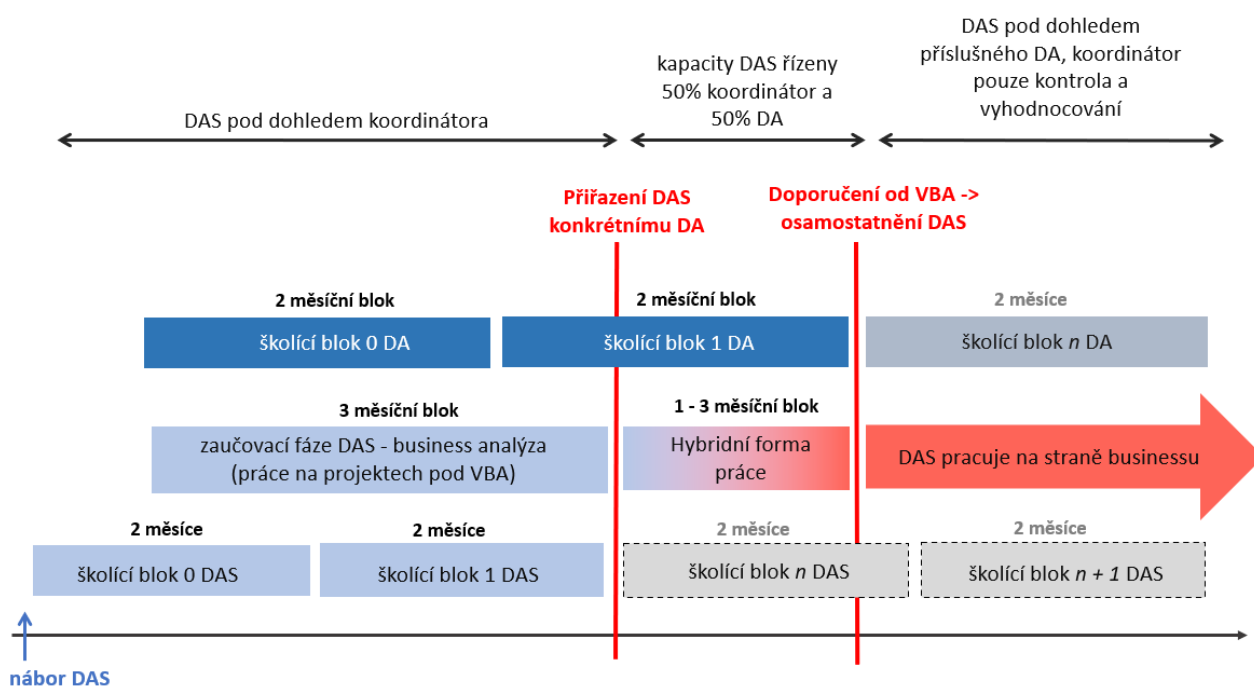
- Pozice koordinátora, oficiálního vedoucího a L1 manažera oficiálního vedoucího zůstanou zachovány beze změny včetně všech kompetencí a vazeb.
- Způsob zapojení příslušných L1 manažerů vzhledem k programu zůstane zachován.
- Digitálním asistentům bude i nadále v oblasti businessu přiřazen mentor, s kterým budou úzce spolupracovat.
- Z rolí vymezených DAS bude převládat primárně role business analytika a zástupce businessu na digitalizačních projektech. Zesílí vazba na oddělení oficiálního nadřízeného.
- Vzdělávací program pro digitální ambasadory proběhne v omezeném rozsahu.
- Vzdělávací a zaškolovací program pro digitální asistenty naopak proběhne v rozšířené verzi. DAS stráví v rámci zaškolovací fáze v oddělení oficiálního vedoucího delší dobu. Po proběhnutí školení fáze 0 bude následovat specializovaná školící fáze, kdy jim bude nad rámec navrhnutých školení poskytnuto komplexní zaškolení v oblasti IT business analýzy včetně praxe na jiných IT projektech. V rámci této fáze budou DAS postupně přecházet do businessu, aby poznávali příslušné útvary, ale budou stále řízeni jako business analytici v oddělení oficiálního nadřízeného. Tato zaškolovací fáze bude trvat zhruba 3 měsíce až půl roku. Průběh bude muset být adekvátně přeplánován.
- V rámci zaškolovací fáze business analýzy bude DAS pracovat jako business analytik na projektech v teamu interních business analytiků. V rámci výkonu této práce bude spadat pod vedení vedoucího teamu business analytiků, dále VBA. Tento team je součástí oddělení oficiálního nadřízeného.

Původní průběh programu, tak bude upraven. Změny zachycuje následující obrázky.



Obrázek 24 Původní přibližný průběh začátku programu, vlastní zpracování

Obrázek níže znázorňuje předpokládaný předběžný aktualizovaný průběh programu, který vychází z výše zmíněných bodů.



Obrázek 25 Aktualizovaný podrobnější průběh začátku programu, vlastní zpracování



**Hybridní forma práce** označuje fázi, kdy DAS postupně dokončuje práci business analytika na projektech pod vedením VBA a postupně začíná čím dál více spolupracovat se svým přiděleným digitálním ambasadorem.

### 3.2.2 Logický rámec

Tabulka 7 Logický rámec projektu, zdroj: vlastní zpracování

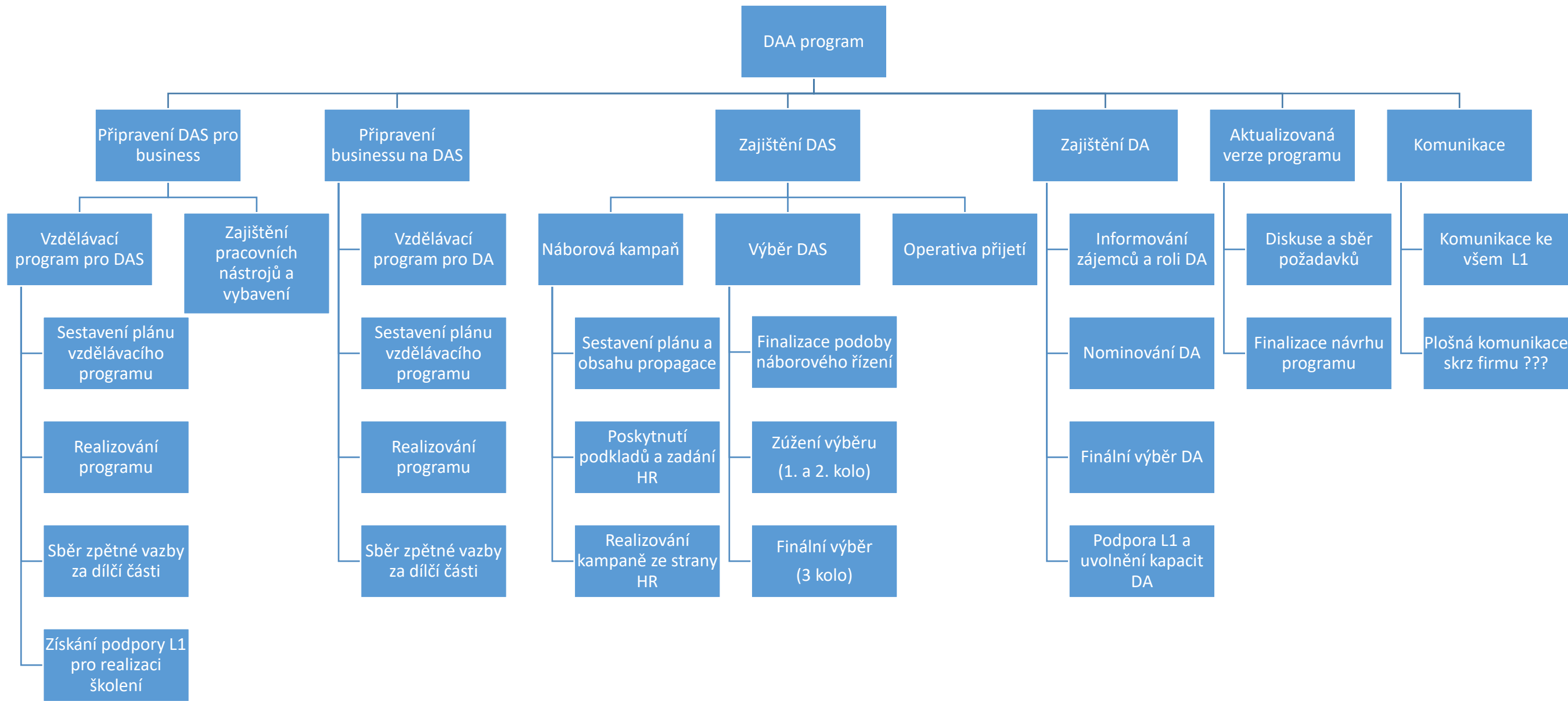
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
<b>Záměr</b>	Vyzkoušení a ověření DAA programu a schopnosti organizace touto formou pracovat se studenty.	1. Názory DAS a klíčových stakeholderů (spokojenost, přínos, návrhy ke zlepšení, výtky).	1. Zpětná vazba sbíraná koordinátorem v průběhu projektu.	X
		2. Analýza vhodných praktik, pozitiva i negativa programu, vyhodnocení rizik a problémů.	2. Závěrečná analýza programu.	
<b>Cíl</b>	Zavedení DAA programu do organizace s nábořem 5 vhodných DAS do 1.10. 2021 a jejich úspěšné zapracování v následujícím roce včetně získání podkladů a návrhů pro další rozšíření a zlepšení programu.	1.1. Získání alespoň 50 uchazečů o roli DAS jako vstupů do výběrového řízení. 1.2. Finální výběr alespoň z min. 15 vhodných uchazečů. 1.3. Pět vhodných DAS v organizaci 1.4. DAS adekvátně zaškoleni 1.5. DAS přináší organizaci hodnotu 1.6. DAS jsou spokojeni a nadále mají v plánu v organizaci pracovat 1.7. Vypracována analýza s návrhy pro zlepšení	1.1. Data z výběrového řízení. 1.2. Data z výběrového řízení. 1.3. Smlouva, výkazy práce, zpětná vazba od DA, koordinátora a VBA. 1.4. Plán školení, test, zpětná vazba od VBA, DA a školitelů. 1.5. Zpětná vazba od DA, příslušných L1, OV a koordinátora a dalších klíč. stakeholderů. 1.6. Průběžná zpětná vazba od DAS. 1.7. Sumarizace zpětné vazby, příslušný dokument, diskuse.	Koncepce programu byla dodržena a realizována ve své pilotní šíři. Průběh programu byl zhodnocen.
<b>Výstupy projektu</b>	1. Finální verze fungování programu pro aktuální situaci	Všichni členové teamu interní digitalizace se shodnou na vnímání úlohy DAS a koncepce programu.	Výsledkem diskuse členů teamu interní digitalizace.	Dodržení termínu a projektového plánu bez závažných zpoždění. Úspěšná spolupráce s klíčovými stakeholdery (L1, DA, HR, další dodavatelé). Bylo dosaženo pilotní koncepce programu.  Vzdělávací program byl dobře navrhnout, realizován a DAS i DA jím aktivně prošli. DAS a DA spolu uspokojivě spolupracují dle koncepce programu. Neprojevila se žádná závažně rizika.  Byl proveden sběr zpětné vazby a její vyhodnocení.
	2. Zajištění vhodných DAS	Výběr 5 DAS splňující podmínky definované návrhem programu. Práce 5 DAS v průměru (min) 20 hod. týdně po dobu 6 měsíců.	Data z výběrového řízení. Smlouva, výkazy práce, zpětná vazba od DA, koordinátora a VBA.	
	3. Zajištění DA	Výběr vhodných kandidátů, ochotných a motivovaných se DA stát, kteří mají kapacity min. 4h týdně se DAS věnovat.	Potvrzení příslušného L1 manažera, výstup z diskuse se zájemci o roli DA.	
	4. Připravení businessu na DAS	DA prošli vzdělávacím programem, plní definovanou roli danou programem, věnují DAS pravidelně čas a mentoring (4 a více hod. dle fáze programu). Existující podpora L1 managementu útvarů.	Zpětná vazba od DAS, případně zpětná vazba od DA a od koordinátora ohledně podpory příslušné L1. Vyslovená podpora příslušné L1. DA přítomní na školeních.	
	5. Připravení DAS na business	DAS prošli vzdělávacím programem o dotaci kolem 180 hodin inter. škol. a 80 hod. externích školení, splnili testy znalostí nad 80% a získali doporučení k přesunu do businessu od VBA.	Přítomnost DAS na školeních, zpětná vazba od školitelů, zpětná vazba od DAS, výsledky průběžných testů, doporučení od VBA.	
	6. Komunikace programu	Dosah, spokojenost stakeholderů.	Dosah příspěvků na interní soc. síti, výstupy z dotazníkového šetření, zpětná vazba od stakeholderů.	

	7. Analýza programu a návrh dalších zlepšení	Sestavena analýza definující nejzásadnější problémy, nejlepší praktiky obsahující doporučení.	Dokument analýzy, provedené diskuse shrnující výsledky analýzy.	
<b>Hlavní skupiny činností</b>		<b>Zdroje</b>	<b>Hrubý rámec časový</b>	<b>Předpoklady a rizika</b>
	1. Získání DA a zajištění podpory programu 2. Finalizace programu pro aktuální situaci 3. Realizace náborové kampaně 4. Realizace výběrového řízení pro roli DAS 5. Vytvoření a realizace - vzdělávací program pro DA 6. Vytvoření a realizace - vzdělávací program pro DAS včetně business analytického praktického bloku 7. Přiřazení DAS konkrétnímu DA 8. DAS pracují v hybridní formě na straně businessu 9. DAS pracují samostatně na straně businessu 10. Průběžné vyhodnocení fungování programu 11. Řízení programu a čtvrtletní zpětná vazba od DA a DAS 12. Komplexní vyhodnocení programu	1. Manažeři první linie společnosti (v rádech hodin), nominovaní zaměst., projektový manažer a jeho team interní digitalizace včetně L1 OV, OV a koordinátora. 2. Projektový manažer a jeho team včetně L1 OV, OV a koordinátora. 3. Projektový manažer (dále PM), koordinátor, HR a marketingové oddělení v dceřiné společnosti. 4. PM, koordinátor, HR, OV, vedoucí business analytiků (VBA). 5. Projektový manažer a jeho team včetně L1 OV, OV a koordinátora, školitelé ze všech útvarů společnosti (cca 180h) a externí dodavatelé školení. 6. Projektový manažer a jeho team včetně L1 OV, OV a koordinátora, školitelé ze všech útvarů společnosti a externí dodavatelé školení. 7. Koordinátor, DAS, DA,OV, případně konzultace s OV L1. 8. VBA, DAS, koordinátor, OV. 9. DA, DAS, koordinátor. 10. Koordinátor, OV L1, OV, případně v rozsahu 2-4 hodin L1 manažeři. 11. Koordinátor, DAS, DA. 12. Koordinátor, OV L1, OV, v rozsahu 2-4 hodin L1 manažeři, DAS a DA	1. 14.1.2021 - 24.2.2021 2. do 5.5.2021 3. 6.5.2021 - 27.7.2021 4. 1.6.2021 - 7.10.2021 5. 6.5.2021 - 5.5.2022 a dále dle rozhodnutí koordinátora a L1 OV 6. 6.5.2021 - 10.3.2022 a dále dle rozhodnutí koordinátora a L1 OV 7. v období 25.2.2022 - 3.3.2022 8. v období 4.3.2022 - 12.5.2022 9. 13.5.22 až do konce projektu, pokud koordinátor, OV a L1 OV nerozhodne jinak (v Ganttově diagramu pro potřeby plánování do 4.8.2022) 10. 2x během projektu dle rozhodnutí koordinátora 11. průběžně během projektu dle rozhodnutí koordinátora 12. v období 5.8.2022 - 13.10.2022	Včasná finalizace podoby programu, zajištění podpory L1 k uvolnění 20% úvazku vybraných DA a spolupráce za jejich útvar. Dobrá informovanost zájemců o roli DA. DA sami od sebe ochotní a motivovaní se DA stát. HR porozumí dobře roli DAS a požadavkům na program. Úspěšná náborová kampaň. Studenti vnímají roli DAS jako velmi zajímavou prestižní pozici. Spokojenost se získanými studenty do role DAS. Včasné a vhodné sestavení vzdělávacího programu včetně získání potřebných kapacit (i ve spolupráci s L1 a HR) a externích dodavatelů. Nalezení vhodné osoby do role koordinátora. Hladký průběh zaškolení DAS. Vhodné přiřazení DA-DAS bez konfliktů a jiných problémů. DAS zůstávají v organizaci po celou dobu programu. Zapojení stakeholderů spolupracují při sběru zpětné vazby. Osoba koordinátora má dostatek kapacit.
<b>V projektu nebude řešeno:</b>			<b>Předběžné podmínky:</b>	
Zaměstnanecké benefity a podíl na platech zúčastněných rolí (s výjimkou DAS) Analýza vybavení, analýza stakeholderů Personální zdroje pro jednotlivé činnosti			Oficiální souhlas představenstva se spuštěním programu Získání financování Zaštitění programu L1 manažerem, pod kterého DAA program spadá	

Projekt má i vedlejší **záměry**, které jsou zmíněny v cílech DAA programu, jako např. dlouhodobé zvýšení inovativnosti, zvýšení IT schopností na straně businessu, apod. Tyto zmíněné záměry jsou ale záměrem DAA programu jako celku. Cílem tohoto projektu je primárně ověření DAA programu, čemuž odpovídá i položka záměru v logickém rámci.

### 3.2.3 WBS

Ve fázi plánování projektu byla sestavena WBS, viz. diagram níže. Její zpracování dodržuje standard IPMA - produkty jsou rozpadnuty na pracovní balíky a dané činnosti jsou zpracovány mimo WBS v kapitole *Klíčové činnosti plánu realizace*.



Obrázek 26 Hierarchická struktura prací - WBS, zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.4 Klíčové činnosti plánu realizace

Následující kapitola zmiňuje činnosti projektu. Důležité činnosti a skutečnosti jsou okomentovány, což v rámci projektového managementu není běžnou praxí. Komentáře (*kurzívou*) zde slouží k tomu, aby čtenář, do projektu nijak nezasvěcen, pochopil, proč dané činnosti probíhají, co je v rámci nich řešeno a případně, jaký mají cíl. Jako ID činnosti figuruje číslo nalevo od názvu činnosti. Logické vazby aktivit a jejich trvání pokrývá kapitola *Ganttův diagram a naplánování aktivit*. Rozložení odpovědností se věnuje kapitola *RACI matice*. Řízení zdrojů pokrývá kapitola *Zdroje projektu*.

#### 1. Získání DA a zajištění podpory programu

##### 1.1. Příprava na setkání s L1

##### 1.2. Setkání s vybranými L1 manažery a diskuse

*V první řadě proběhne ze strany L1 OV k představení nadřazené iniciativy DigiBoardu a digitálních ambasadorů (projekt interní digitalizace) vybraným L1 manažerům. Bude představen i koncept digitálních asistentů. Na základě těchto diskusí pak projektový team sestaví finální verzi fungování trainee programu (viz. bod 2).*

##### 1.3. L1 nominují DA

##### 1.4. Informační schůzky se zájemci o roli DA

##### 1.5. Zájemci o roli DA mají čas na rozmyšlení přijetí role

##### 1.6. Sestavení finálního seznamu DA

##### 1.7. Setkání s L1 před přiřazením DAS danému DA

*Cílem těchto setkání je získat podporu L1 pro všechny zmíněné iniciativy. Naklonění L1 manažeri nominují vhodné kandidáty pro roli digitálního ambasadora. Projektový team následně připraví setkání ve kterých potenciální DA informuje o této roli. Následně dojde k finálnímu výběru DA, kteří později projdou školením a bude jim přiřazen DAS. Cílem těchto činností je, aby byl do role DA získán kompetentní člověk, který sám chce roli DA plnit, je si vědom, co tato role bude obnášet a je připraven tomuto závazku dostát.*

##### 1.8. Zajištění podpory od L1 manažerů pro realizaci vzdělávacího programu

*Přesvědčit L1 o kooperaci na vzdělávacím programu formou poskytnutí kapacit pro jeho realizaci. Vybrané osoby z jednotlivých útvarů budou školit v rámci vzdělávacího programu DAS na téma týkající se role, klíčových procesů apod. příslušných útvarů.*

## **2. Finalizace programu pro aktuální situaci**

*Po diskusích s L1 manažery (viz činnost 1) dojde k finalizaci návrhu programu dle aktuální situace (soulad s podmínkami L1 a epidemiologickými omezeními).*

## **3. Náborová kampaň**

### **3.1. Finalizace zadání pro HR**

### **3.2. Poskytnutí podkladů HR, zadání práce (náborová kampaň + výběrové řízení) a ujasnění dalšího postupu**

*Na základě finální podoby trainee programu lze začít připravovat náborovou kampaň pro roli DAS. Nyní už projektový team ví, jak přesně bude program fungovat, co bude náplní práce DAS, pro jakou lokaci a kolik DAS budeme poptávat apod. Důležité je, aby HR výborně chápalo roli DAS a požadavky na tuto roli, protože se bude přímo podílet na 1. a 2. kole výběru.*

### **3.3. Finalizace plánu průběhu výběrového řízení**

### **3.4. Sestavení plánu a obsahu propagace náborové kampaně**

*Ve spolupráci s HR bude odsouhlasena finální forma výběrového řízení, bude sestaven plán jeho průběhu a plán i obsah propagace náborové kampaně. Cílem je s dostupnými prostředky oslovit co nejvíce studentů ve vybrané lokalitě. Minimálně chceme získat 10 zájemců jako vstup do výběrového řízení na 1 hledaného DAS (tzn. minimálně 50 kandidátů na 5 DAS).*

### **3.5. Příprava promo podkladů a inzerátu**

### **3.6. Kontaktování příslušných VŠ a uzavření spolupráce**

### **3.7. Kontaktování „ambasadorů“ na partnerských VŠ**

### **3.8. Inzerát je veřejný, propagace spuštěna a náborová kampaň běží**

*Další činnosti probíhají na straně HR na základě předchozího plánu. Dochází ke kontrole průběhu náborové kampaně a vývoje počtu zájemců ze strany projektového manažera. V případě neuspokojivé situace (málo zájemců nebo jejich nízká kvalita) je třeba uskutečnit včas nápravná opatření.*

#### **4. Výběrové řízení pro roli DAS**

##### **4.1. Výběr kolo 1**

##### **4.2. Výběr kolo 2**

*Dle plánu a stanovených požadavků HR provádí výběr uchazečů v prvním a druhém kole. Koordinátor je k dispozici k případným diskusím.*

##### **4.3. Ustanovení komise pro 3. kolo**

*Projektový team musí určit, kdo bude součástí komise pro 3. kolo výběru DAS. Dle návrhu programu se předpokládá koordinátor, OV, zástupce HR a nově případně i VBA.*

##### **4.4. Výběr kolo 3**

*Třetím kolem dochází k finálnímu výběru uchazečů, kteří jsou následně kontaktováni.*

##### **4.5. Uchazeči se rozhodují o přijetí nabídky**

##### **4.6. Podpis smlouvy**

##### **4.7. Náborová operativa**

##### **4.8. Úvodní setkání s DAS (skupina)**

##### **4.9. Úvodní setkání s DAS (individuálně)**

*Výběrová kola jsou specificky naplánována tak, aby se postupně překrývala. Je to proto, aby inzerát mohl být zveřejněn co nejdéle a přitom uchazeči čekali co nejkratší dobu na vyjádření.*

#### **5. Vzdělávací program pro DA**

##### **5.1. Vytvoření aktualizovaného obsahu vzdělávání pro DA**

*Na základě shody projektového teamu nad finální podobou trainee programu (revize cílů, náplň práce DAS, zapojení DA, uvolnění kapacit DA apod.) může dojít k sestavení přesného obsahu vzdělávání pro DA.*

##### **5.2. Sestavení vzdělávacího plánu fáze 0 DA**

*V rámci této činnosti dojde k přiřazení interních kapacit k obsahu vzdělávání, poptání případných externích školitelů. Výstupem bude konkrétní vzdělávací plán. Plánování by mělo být laděno se vzdělávacím programem pro DAS, aby mohlo dojít k potenciálním synergiím - společná školení apod.*

- 5.3. Školení fáze 0 DA probíhá
- 5.4. Zpětná vazba z fáze 0 sběr a vyhodnocení
- 5.5. Vytvoření obsahu vzdělávání pro fázi 1 DA
- 5.6. Sestavení vzdělávacího plánu pro fázi 1 DA
- 5.7. Školení fáze 1 DA probíhá
- 5.8. Zpětná vazba z fáze 1 DA sběr a vyhodnocení

*V rámci vzdělávacího programu jsou zatím naplánovány 2 školicí bloky. Plánování dalších školicích bloků je v kompetenci koordinátora a bude probíhat agilně dle potřeby - nebude tedy pokryto v rámci plánování času a činností.*

## **6. Vzdělávací program pro DAS**

- 6.1. Vytvoření aktualizovaného obsahu vzdělávání pro DAS
- 6.2. Požádání L1 o podporu s vzdělávacím programem

*L1 manažeři jsou požádáni o součinnost na vzdělávacím programu - poskytnutí kapacit pro školení DAS na téma spadající do kompetence jejich útvaru (dle obsahu vzdělávání, viz bod výše).*
- 6.3. Sestavení vzdělávacího plánu fáze 0 DAS a zaškolení do business analýzy s konkrétními termíny a zdroji
- 6.4. Školení fáze 0 DAS probíhá
- 6.5. Zpětná vazba z fáze 0 sběr a vyhodnocení
- 6.6. Zapojování DAS do business analytických projektů pod VBA
- 6.7. Sběr zpětné vazby od VBA, OV a vyhodnocování koordinátorem
- 6.8. Vytvoření obsahu vzdělávání pro fázi 1 DAS
- 6.9. Sestavení vzdělávacího plánu pro fázi 1 DAS
- 6.10. Fáze 1 DAS probíhá
- 6.11. Zpětná vazba z fáze 1 DAS sběr a vyhodnocení

*Činnosti vzdělávacího programu pro DAS nejsou více komentovány, protože zde činnosti budou probíhat ve stejném duchu jako činnosti vzdělávacího programu pro DA. Oba programy byly naplánovány zvlášť, protože fáze programů mají jiné načasování.*



## **7. Přiřazení DAS konkrétnímu DA**

## **8. DAS pracují v hybridní formě na straně businessu**

## **9. DAS pracují samostatně na straně businessu**

*Tyto činnosti vymezují důležité milníky dány novou podobou programu.*

## **10. A Vyhodnocení fungování programu č. 1**

### **10.B Vyhodnocení fungování programu č. 2**

*Během programu by měli být provedeny 2 větší vyhodnocení programu a diskuse s klíčovými stakeholdery (případně i na úrovni L1). Tyto aktivity umožňují řešit případné relevantní problémy, návrhy ke zlepšení apod. Jde spíše o doporučené, než nutné činnosti. Nebudou plánovány v čase, a proto nejsou zahrnuty ani v Ganttově diagramu. Jejich naplánování a vymezení účastníků je na koordinátorovi dle aktuálních okolností a potřeby.*

## **11. Čtvrtletní zpětná vazba od DA a DAS**

*Skupina činností týkající se sběru a vyhodnocování zpětné vazby (čtvrtletní zpětná vazba) a práce s DAS ze strany koordinátora a DA tak, jak je definuje trainee program (pravidelné mentorovací rozhovory mezi příslušným DA a DAS jednou za 3 měsíce a na základě nich report od DA i DAS koordinátorovi). Vzhledem k situaci a faktu, že program v organizaci začíná, je doporučeno tento cyklus zkrátit na 2 měsíce. Koordinátor je samozřejmě s DAS v pravidelném kontaktu dle potřeby i mimo tyto činnosti. Mezi jednotlivé zpětné vazby je třeba počítat s činnostmi nápravných opatření. Skupina těchto činností nebyla v programu pevně naplánována a byla vyřazena z Ganttova diagramu, protože její načasování je plně v kompetenci koordinátora dle aktuální situace a potřeb.*

## **12. Komplexní vyhodnocení programu**

12.1. Analýza získané zpětné vazby

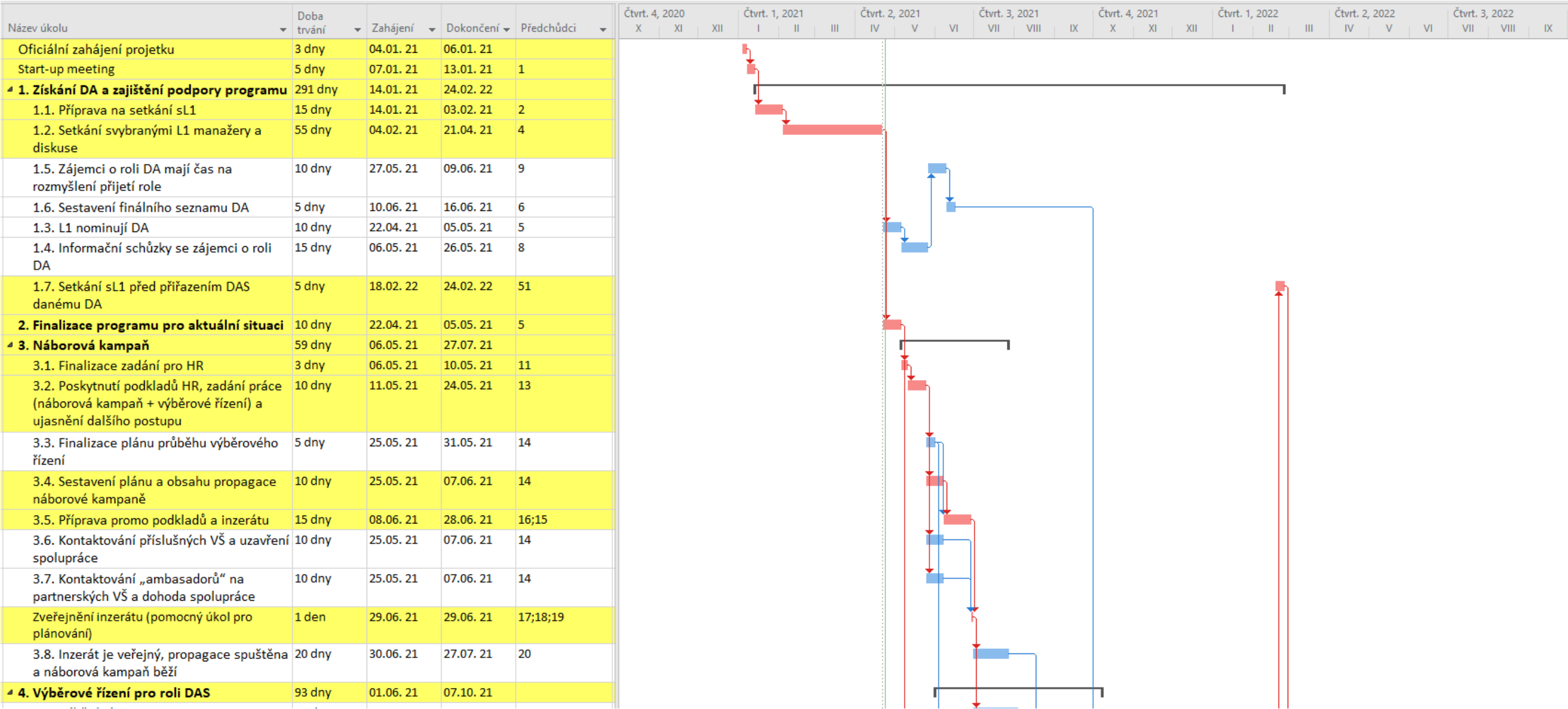
12.2. Sběr souhrnné zpětné vazby od identifikovaných klíčových stakeholderů vhodným způsobem (diskuse, dotazník apod.) a její vyhodnocení

12.3. Vypracování analýzy a návrhů

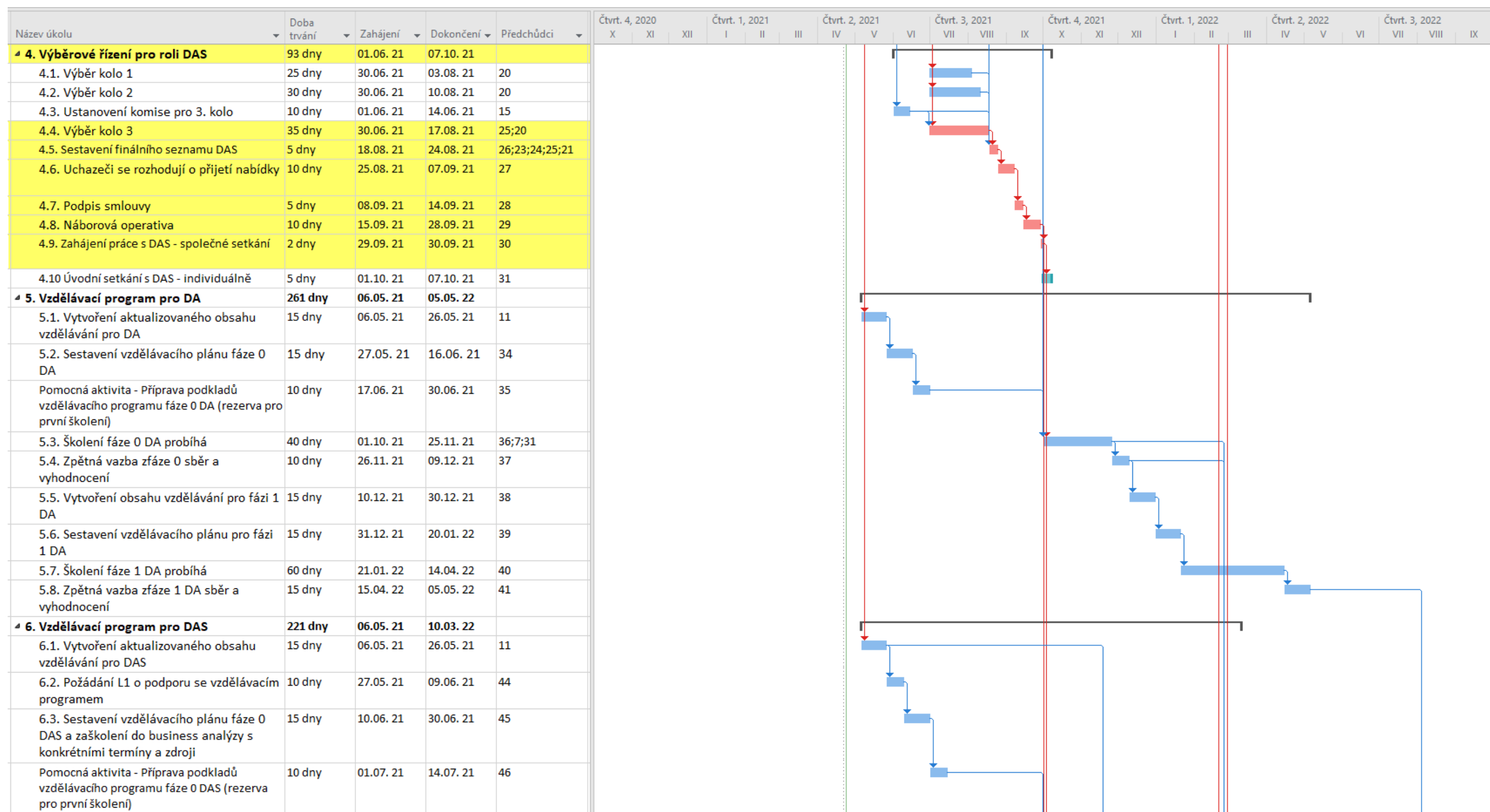
*Na konci projektu koordinátor ve spolupráci se stakeholdery vyhodnocuje pilotní běh programu, vypracovává souhrnnou analýzu a navrhuje úpravy. Diskuse a dokument slouží jako podklad o dalším rozhodování o pokračování DAA programu a případných úpravách*

3.2.5 Ganttův diagram a naplánování aktivit

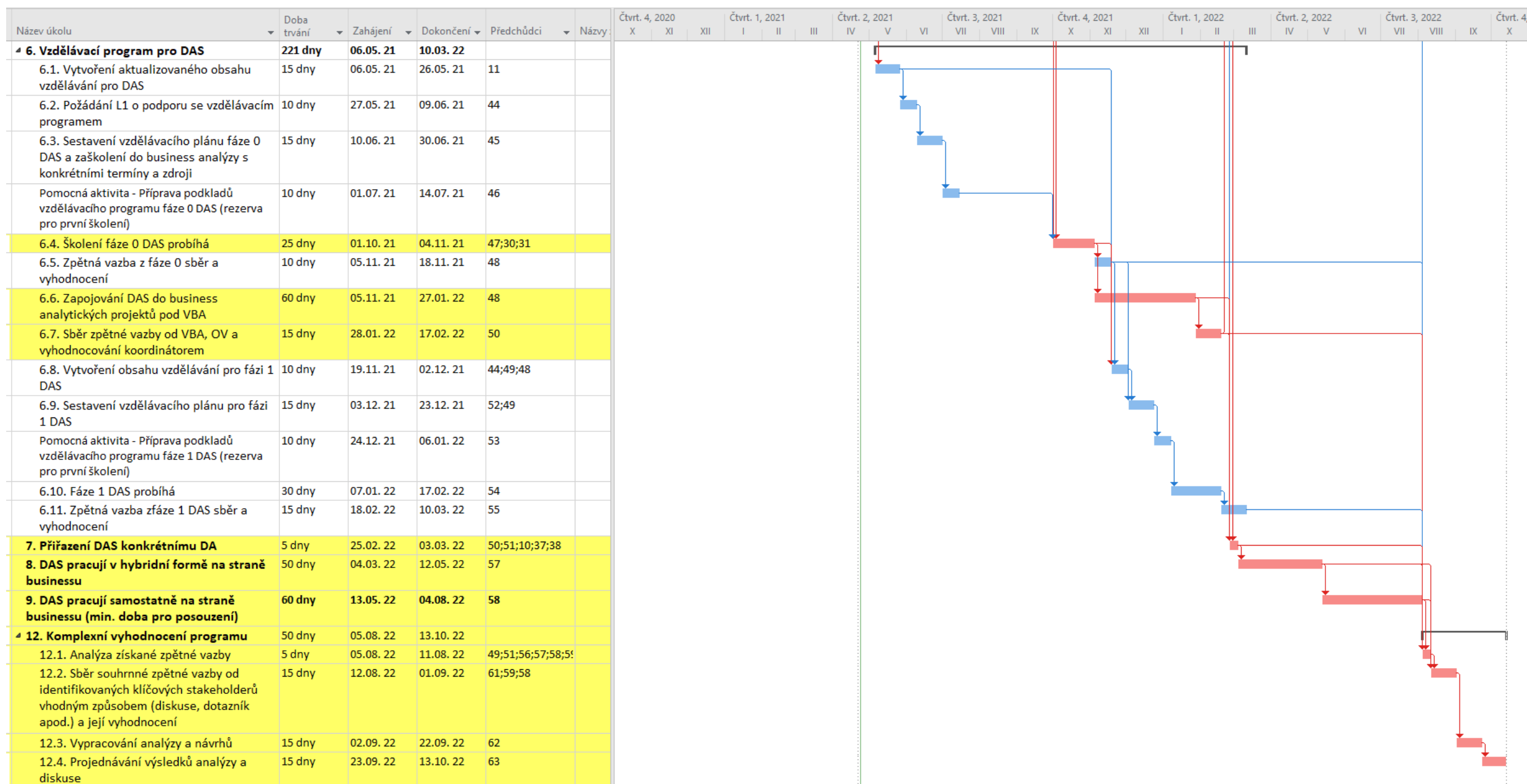
Na základě seznamu činností, jejich logického provázání a přibližné doby jejich trvání byl v softwarovém nástroji MS Project sestaven Ganttův diagram. S Ganttovým diagramem je vhodné pracovat přímo v MS Project, ale kvůli potřebě dokumentovat výstupy v rámci diplomové práce byl vložen. Některé činnosti jsou záměrně z Ganttova diagramu vynechány, viz. kapitola *Klíčové činnosti plánu realizace*. Kritické činnosti jsou v tabulce vyznačeny žlutě. V Ganttově diagramu je kritická cesta vyznačena červeně.



Obrázek 27 Ganttův diagram projektu, část 1, zdroj vlastní zpracování



Obrázek 28 Ganttův diagram projektu, část 2, zdroj vlastní zpracování



Obrázek 29 Ganttův diagram projektu, část 3, zdroj vlastní zpracování

Činnostem na kritické cestě je třeba v rámci řízení projektu věnovat zvláštní pozornost. Tyto činnosti mají z podstaty kritické cesty nulovou rezervu, a tak by jejich zpoždění mohlo ohrozit včasné dokončení projektu. Největší dopad by mělo zpoždění činností, které stojí na kritické cestě před operativou náboru. Zpoždění těchto činností by mohlo vést k pozdějšímu náboru DAS, což by mělo negativní efekt na výběrové řízení. Ideálním časem pro nábor studentů je konec nebo začátek akademického roku. V případě tohoto projektu cílíme na začátek akademického roku, kdy se snažíme oslovit studenty, kteří si po létě budou hledat novou práci. Další činnosti už by mohly být naplánovány a řízeny s jistou mírou vůle a agility - nebylo by zde potřeba nutně dodržet tzv. *water-fall* přístup. Pro zachování konzistence se ale projekt v rámci diplomové práce tohoto přístupu řízení drží. Celý projekt trvá od 4. 1. 2021 do 13. 10. 2022.

### 3.2.6 Milníky

V rámci projektu byly identifikovány následující důležité milníky:

Tabulka 8 Důležité milníky projektu, zdroj: vlastní zpracování

Milník	Termín
Oficiální zahájení projektu	4.1.2021
Dokončení jednání s L1 manažery	21.4.2021
Finální verze podoby DAA programu	5.5.2021
Sestavení finálního seznamu DA	do 16.6.2021
Začátek vzdělávacího programu fáze 0 DA	1.10.2021
Konec vzdělávacího programu fáze 0 DA	25.11.2021
Začátek vzdělávacího programu fáze 1 DA	21.1.2021
Konec vzdělávacího programu fáze 1 DA	14.2.2021
Začátek náborové kampaně a zveřejnění inzerátu	29.9.2021
Sestavení finálního seznamu DAS	do 24.8.2021
Dokončena náborová operativa DAS	do 28.9.2021
Začátek vzdělávacího programu fáze 0 DAS	1.10.2021
Konec vzdělávacího programu fáze 0 DAS	4.11.2021
Začátek vzdělávacího programu fáze 1 DAS	7.1.2021
Konec vzdělávacího programu fáze 1 DA	17.2.2021
Začátek business analytického bloku	5.11.2021
Přiřazení DAS příslušnému DA	od 25.2. 2022
Osamostatnění DAS	13.5.2022
Začátek vyhodnocení programu a vypracovávání analýzy	5.8.2022
Dokončení analýzy	22.9
Konec projektu	13.10.2022

### 3.2.7 RACI matice

Matice odpovědnosti (RACI) vyjadřuje formu zapojení klíčových osob a jejich skupin do jednotlivých činností. Žlutě jsou obarveny činnosti na kritické cestě, kterým je třeba věnovat speciální pozornost.

Tabulka 9 Matice odpovědností, zdroj: vlastní zpracování

Název úkolu	PM	OV L1	OV	KO	HR	L1	DA	DAS	VBA	školitel
Řízení projektu z hlediska proj. mng., kontrola termínů a zajištění výstupů	A									
Řízení obsahové stránky projektu a zajištění shody s návrhem	C	A	R	R						
Strategická rozhodnutí a finální schválení případných změn	C	A	C	C	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	
Oficiální zahájení projektu	A									
Start-up meeting	A	R	R	R	R					
<b>1. Získání DA a zajištění podpory programu</b>										
1.1. Příprava na setkání sL1	R	A	R	R						
1.2. Setkání s vybranými L1 manažery a diskuse	R	A	R	R		C				
1.3. L1 nominují DA	I	A	I	I		R	C			
1.4. Informační schůzky se zájemci o roli DA	I	C	A	R		I	R			
1.5. Zájemci o roli DA mají čas na rozmyšlení přijetí role	I	I	A	I		I	R			
1.6. Sestavení finálního seznamu DA	R	A	R	R		C	I			
1.7. Setkání sL1 před přiřazením DAS danému DA	R	A	R	R		C	C			
<b>2. Finalizace programu pro aktuální situaci</b>	A	R	R	R		C				
<b>3. Náborová kampaň</b>										
3.1. Finalizace zadání pro HR	A	I	C	R	C					
3.2. Poskytnutí podkladů HR, zadání práce a ujasnění dalšího postupu	A	I	C	R	R					
3.3. Finalizace plánu průběhu výběrového řízení	A	I	C	R	R					
3.4. Sestavení plánu a obsahu propagace náborové kampaně	A	I	I	R	R					
3.5. Příprava promo podkladů a inzerátu	I			C	A					
3.6. Kontaktování příslušných VŠ a uzavření spolupráce	I			I	A					
3.7. Kontaktování „ambasadorů“ na partnerských VŠ a dohoda spolupráce	I			I	A					
Zveřejnění inzerátu (pomocný úkol pro plánování)	I			I	A					
3.8. Inzerát je veřejný, propagace spuštěna a náborová kampaň běží	I			I	A					
<b>4. Výběrové řízení pro roli DAS</b>	<b>PM</b>	<b>OV L1</b>	<b>OV</b>	<b>KO</b>	<b>HR</b>	<b>L1</b>	<b>DA</b>	<b>DAS</b>	<b>VBA</b>	<b>školitel</b>
4.1. Výběr kolo 1	I			C	A			R		
4.2. Výběr kolo 2	I			C						
4.3. Ustanovení komise pro 3. kolo	R	C	A	C	I				C	
4.4. Výběr kolo 3	A	I	R	R	R			R	R	
4.5. Sestavení finálního seznamu DAS	R	C	A	R	C		C	I	C	
4.6. Uchazeči se rozhodují o přijetí nabídky	I			I	A			R		
4.7. Podpis smlouvy	I		I	I	A			R		

4.8. Náborová operativa	R		R	R	A					
4.9. Zahájení práce s DAS - společné setkání	R		A	R	I			R		
4.10 Úvodní setkání s DAS - individuálně	I		I	A				R		
<b>5. Vzdělávací program pro DA</b>	<b>PM</b>	<b>OV L1</b>	<b>OV</b>	<b>KO</b>	<b>HR</b>	<b>L1</b>	<b>DA</b>	<b>DAS</b>	<b>VBA</b>	<b>školitel</b>
5.1. Vytvoření aktualizovaného obsahu vzdělávání pro DA	R	C	C	A	R		C			
5.2. Sestavení vzdělávacího plánu fáze 0 DA	R	I	I	A	R					R
Pomocná aktivita - Příprava podkladů vzdělávacího programu fáze 0 DA	R			A						R
5.3. Školení fáze 0 DA probíhá	R			A	R		R			R
5.4. Zpětná vazba z fáze 0 sběr a vyhodnocení	I		I	A			R			R
5.5. Vytvoření obsahu vzdělávání pro fázi 1 DA	R	C	C	A	R		C			
5.6. Sestavení vzdělávacího plánu pro fázi 1 DA	R	I	I	A	R					R
5.7. Školení fáze 1 DA probíhá	R			A	R		R			R
5.8. Zpětná vazba z fáze 1 DA sběr a vyhodnocení	I			A			R			R
<b>6. Vzdělávací program pro DAS</b>	<b>PM</b>	<b>OV L1</b>	<b>OV</b>	<b>KO</b>	<b>HR</b>	<b>L1</b>	<b>DA</b>	<b>DAS</b>	<b>VBA</b>	<b>školitel</b>
6.1. Vytvoření aktualizovaného obsahu vzdělávání pro DAS	R	C	C	A	R		C			
6.2. Požádání L1 o podporu se vzdělávacím programem	R	A	R	R		R				
6.3. Sestavení vzdělávacího plánu fáze 0 DAS a zaškolení do business analýzy s konkrétními termíny a zdroji	R	I	I	A	R					R
Pomocná aktivita - Příprava podkladů vzdělávacího programu fáze 0 DAS	R			A						R
6.4. Školení fáze 0 DAS probíhá	R			A	R			R		R
6.5. Zpětná vazba z fáze 0 sběr a vyhodnocení	I		I	A				R		R
6.6. Zapojování DAS do business analytických projektů pod VBA	R	C	C	R				R	A	
6.7. Sběr zpětné vazby od VBA, OV a vyhodnocování koordinátorem	R		R	A					R	
6.8. Vytvoření obsahu vzdělávání pro fázi 1 DAS	R	C	C	A	R			C		
6.9. Sestavení vzdělávacího plánu pro fázi 1 DAS	R	I	I	A	R					R
Pomocná aktivita - Příprava podkladů vzdělávacího programu fáze 1 DAS	R			A						R
6.10. Fáze 1 DAS probíhá	R			A	R			R		R
6.11. Zpětná vazba z fáze 1 DAS sběr a vyhodnocení	I		I	A				R		R
<b>7. Přiřazení DAS konkrétnímu DA</b>	R	C	A	R		I	C	C	I	
<b>8. DAS pracují v hybridní formě na straně businessu</b>	R	C	A	R		R	R	R	R	
<b>9. DAS pracují samostatně na straně businessu</b>	R	C	A	R		R	R	R		
<b>12. Komplexní vyhodnocení programu</b>	<b>PM</b>	<b>OV L1</b>	<b>OV</b>	<b>KO</b>	<b>HR</b>	<b>L1</b>	<b>DA</b>	<b>DAS</b>	<b>VBA</b>	<b>školitel</b>
12.1. Analýza získané zpětné vazby	I		I	A						
12.2. Sběr souhrnné zpětné vazby od identifikovaných klíčových stakeholderů a její vyhodnocení	R	C	C	A	C	C	C	C	C	C
12.3. Vypracování analýzy a návrhů	R	C	C	A	C	C	C	C	C	
12.4. Projednávání výsledků analýzy a diskuse	R	R	R	R		C	C	I		



### **Vysvětlivky k RACI matici:**

- PM = projektový manažer
- OV L1 = manažer první linie oficiálního nadřízeného digitálním asistentům (role definována v návrhové části DAA programu)
- OV = oficiální vedoucí digitálních asistentů (role definována v návrhové části DAA programu)
- KO = koordinátor (role definována v návrhové části DAA programu)
- HR = zástupce HR oddělení
- L1 = manažeri první řídící linie v organizaci
- DA = digitální ambasador
- DAS = digitální asistent
- VBA = vedoucí teamu business analytiků
- školitel = osoba školící určité školení v rámci DAA programu

### 3.2.8 Zdroje projektu

Zdroje nejsou v projektu pro jednotlivé činnosti na hodiny odhadovány. Tato kapitola ale stručně shrnuje odhadované zapojení jednotlivých rolí během projektu:

- **PM - 4 hodiny týdně**
- **OV L1 - 2 hodiny týdně**, ze začátku je potřeba větší aktivní zapojení (činnosti skupiny 1 a 2), pak už hraje konzultující a kontrolující roli (ve společnosti je odpovědný za DAA program a zaštiťuje ho) a řeší ze své pozice případné problémy mimo kompetence koordinátora a OV. Po zavedení programu v dalších letech se předpokládá už jen max. 1 hodina měsíčně.
- **OV - 2 až 3 hodiny týdně**, ze začátku je potřeba větší aktivní zapojení (v projektu zavádění programu činnosti skupiny 1 a 2, 5 a 6), pak už hraje konzultující a kontrolující roli (je oficiálním nadřízeným digitálních asistentů), po zavedení programu v dalších letech se předpokládá jen max. 1 hodina týdně
- **koordinátor - přibližně 20 - 25 hodin týdně**. Skutečné vytížení se bude odvíjet od hladkosti průběhu zavedení programu, míře zapojení HR a dalších zdrojů. V průběhu projektu se předpokládá, že by mělo vytížení koordinátora mírně klesat. Po zavedení programu do organizace (po konci projektu a pokračování DAA programu) se odhaduje vytížení koordinátora pro potřeby programu na 0,2 úvazku, tedy zhruba 7,5 hodin týdně.
- **pomocné zdroje projektového teamu - celkem 6 hodin týdně** pro zpracování dílčích návrhů (např. v souvislosti s obsahem školení apod.), zjištění informací, diskuse apod.
- **HR dceřiné společnosti - 1 až 2 hodiny týdně**, zdroje spojené s výběrovým řízením nejsou započítávány, HR zastává roli konzultanta a případné podpory, míra jejich zapojení do vzdělávacího programu se odvíjí od relevantnosti jejich vstupů
- **DA**
  - pro vzdělávací potřeby přípravy na roli digitálního ambasadora před přiřazením DAS **zhruba 1 - 2 hodiny týdně**, které DA už před

přřazením DAS nutí udělat si ve své pracovní náplni více volna na tuto iniciativu. Zároveň, školení v této části by DA měli pomoci k tomu uvolnit si postupně kapacity a delegovat určité množství práce.

- kapacita věnovaná čistě DAS po jeho přřazení (hybridní forma spolupráce) - **cca 2-3 hodiny týdně** (nepočítá se např. čas společně strávený na stejné pracovní schůzce, ale např. čas strávený vysvětlováním, o co na schůzce šlo a proč došlo k daným rozhodnutím)
- kapacita věnovaná čistě DAS po jeho plném osamostatnění na stranu businessu - **min. 4 hodiny týdně**
- **L1 manažeři** - 6 až 8 hodin během celého průběhu projektu (1 rok), záleží na délce vyjednávání apod.
- **interní školitelé** - přibližně 180 školících hodin během celého průběhu projektu, příprava není započítána. Přesnější hodinový odhad lze udělat poprvé až na základě vzniklého obsahu školení, který je výstupem činností skupiny 5. Školení by měla být z většiny nahrávána a archivována pro další použití během následujícího náboru (2. kolo DAS, není obsahem tohoto projektu) nebo částečně pro nové zaměstnance.
- **externí školitelé** - nelze bez vzniklého obsahu školení odhadnout. Míra zapojení externích školitelů může být snížena poskytnutím externí vzdělávací platformy pro digitální asistenty.

### 3.2.9 Řízení rizik

#### 3.2.9.1 Analýza rizik a návrh opatření

Pro analýzu rizik byla použita skórovací metoda s rozšířením o scénář. Následující tabulka vyjmenovává důležitá rizika, zmiňuje jejich možné scénáře, ohodnocuje číselně možnost jejich výskytu, dopad a hodnotu rizika. Ke každému riziku bylo navrženo opatření a přiřazena aktualizovaná hodnota možnosti výskytu, dopadu a celkové hodnoty rizika. Barva buňky tabulky s hodnotou rizika vyjadřuje jeho závažnost dle metodické tabulky pod hlavní tabulkou rizik.

Tabulka 10 Souhrnná tabulka řízení rizik, zdroj: vlastní zpracování

Číslo rizika	Rizikový faktor, hrozba	Scénář	Možnost výskytu (1 až 10)	Dopad (1 až 10)	Hodnota rizika (1 až 100)	Návrh opatření	Nová možnost výskytu (1 až 10)	Nový dopad (1 až 10)	Nová hodnota rizika (1 až 100)
R1	Představenstvo neuvolní finance na DAA trainee program.	Program nebude moc být spuštěn kvůli nedostatku finančních zdrojů.	5	10	50	Správná komunikace DAA programu (připravenost programu, jasné kroky, přínosy), zajištění alternativního zdroje financování	3	6	18
R2	Zpoždění navazujících aktivit interní digitalizace a tím zpoždění spuštění DAA programu.	Program nebude moc být spuštěn v průběhu září, a tak bude zúžena skupina studentů hledající si práci, čímž roste riziko, že nenajdeme vhodné studenty.	6	6	36	Efektivní plánování činností a kontrola jejich průběhu spolu s vhodnou marketingovou komunikací náborové kampaně.	5	3	15
R3	Pracovní nabídka nevzbudí zájem v cílové skupině.	Kvůli špatné komunikaci náborové kampaně nebudeme schopni vybrat dostatečně kompetentní DAS.	3	9	27	Konzultovat náborovou kampaň s více stranami, včetně názoru zástupců samotných studentů, na které je kampaň cílena.	2	10	20
R4	V rámci náboru budou vybráni nevhodní kandidáti pro roli DAS, kteří ji nebudou schopni plnit.	Investice (vzdělávání, čas apod.) do nového pracovníka budou zbytečné a business nebude spokojen s výsledky DAA programu.	4	9	36	Důkladný výběr testující přítomnost klíčových charakterových rysů a potřebných klíčových schopností (zejména těch, které lze školeními těžko získat). Cílený vzdělávací program pro získání potřebných dovedností. Příprava scénářů řešení pro toto riziko.	2	7	14
R5	Vzdělávací program pro DAS nebude vhodně nastaven.	DAS nebudou schopni správně plnit svou roli, a business tak nebude spokojen s výsledky DAA programu.	4	9	36	Konzultovat nastavení vzdělávacího programu s více stranami - HR, oblast businessu budoucích DAS, oddělení rozvoje IT a zejména jiných nových studentů pracujících ve firmě (nedávná osobní zkušenost a názor). Připravovat program částečně agilně na základě zpětné vazby.	1	9	9
R6	Zaměstnanci firmy, kteří byli vybráni jako interní lektori pro vzdělávací program budou moc časově vytíženi.	Vzdělávání poskytnuté DAS nebude mít dostatečnou kvalitu nebo bude obsahovat znalostní mezery, což může vyvolat scénář rizika č. 5.	3	9	27	Natočení videí s vysvětlením problematiky předem. Hybridní forma vzdělávacího programu se samo-vzdělávacími prvky.	3	4	12
R7	Zaměstnanci firmy, kteří byli vybráni jako interní lektori pro vzdělávací program ze společnosti odejdou nebo budou dlouhodobě mimo schopnost výkonu práce.	Vzdělávání poskytnuté DAS nebude mít dostatečnou kvalitu nebo bude obsahovat znalostní mezery, což může vyvolat scénář rizika č. 5.	2	9	18	Oslovit lektory a požádat je o jmenování jejich potenciálního náhradníka-zastupitele pro případ nemoci, mateřské dovolené nebo odchodu.	1	6	6

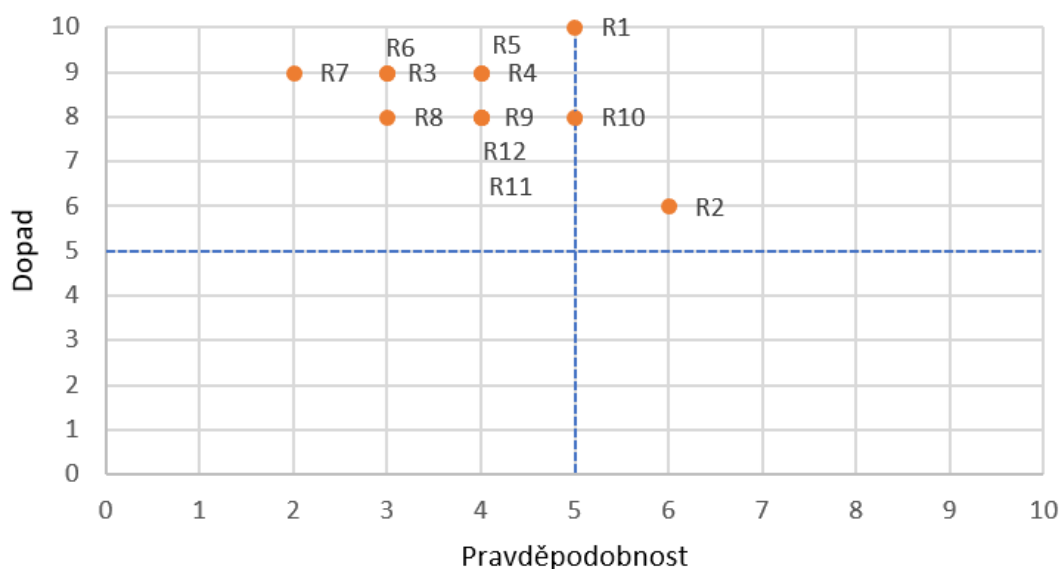
R8	DA nepřijme DAS a nebude se mu chtít věnovat (nedostatek času, přesvědčení).	Klesne spokojenost DAS i dopad programu.	3	8	24	DA musí být dobrovolná pozice, která s sebou nese i osobu DAS (dobrá informovanost před rozhodnutím stát se DA). DA se také bude moci podílet na výběru svého DAS (přes osobu koordinátora). Příprava alternativních scénářů - koordinátor přemístí DAS jinému DA nebo do nové role.	2	6	12
R9	DAS, do kterého jsme investovali, odejde v průběhu 1. roku.	Firma bude muset hledat nového DAS, zvýšení nákladů na další DAS (vzdělávání a další činnosti individuálně vs. hromadně), špatně cílená investice, zpoždění výsledků DAA programu v dané oblasti businessu.	4	8	32	Nedat DAS důvod proč odejít – periodické kontroly spokojenosti DAS (koordinátor i DA), smysluplná práce, upřímná komunikace, individuální přístup (DA, koordinátor).	2	8	16
R10	DAS, do kterého jsme investovali, odejde v průběhu 2. až 3. roku programu .	Firma přijde o zapracovaného klíčového člověka, což způsobí pozastavení výsledků DAA programu v dané oblasti businessu. Bude muset být hledán nový DAS, který se vše od začátku bude muset naučit.	5	8	40	Nedat DAS důvod proč odejít – periodické kontroly spokojenosti DAS (koordinátor i DA), smysluplná práce, upřímná komunikace, individuální přístup (DA, koordinátor), seberealizace, kariérní a osobní rozvoj. Nárůst finančního ohodnocení. Vhodné načasování druhého náborového kola dalších asistentů pro zvýšení zastupitelnosti a předání rolí.	3	6	18
R11	DAS bude businessem využíván primárně k nestimulující podřadné práci.	Klesne spokojenost DAS i dopad programu.	4	8	32	Vysvětlení role DAS příslušným stakeholderům (diskuse, školení a praktické workshopy). Koordinátor je „hlídačem“, sbírá zpětnou vazbu od DA i DAS a případně řeší problémy (vysvětlení, relokační).	2	8	16
R12	Požadavky DAS na finanční ohodnocení a vzdělávání budou růst rychleji, než jak s nimi počítá alokovaný rozpočet.	DAS mohou odejít kvůli neadekvátnímu finančnímu ohodnocení nebo nedostatečnému rozvoji, což může vyvolat scénář rizika č. 9 a 10.	4	8	32	Do rozpočtu započítat adekvátní rezervy. Komunikovat riziko odpovědným stakeholderům za finanční stránku projektu a mít v záloze další možné zdroje a způsoby financování.	4	4	16
R13	Epidemiologická situace covid-19 neumožní fyzické setkávání DAS s DA a teambuildingové akce v prvních měsících programu.	Může dojít k horšímu zaučení DAS, a tak ke snížení pozitivního dopadu programu. DAS mohou být nespokojení a demotivováni. Problém přiřadit vhodně DAS s DA na základě jejich vzájemné kompatibility.	7	6	42	Harmonizace se situací covid - upravení způsobu výkonu práce, alternativní formy teambuildingů a vzdělávání, školení pro mentorování v režimu fyzicky vzdálené spolupráce.	7	3	21

Pro hodnocení rizik byla zvolena následující metodika:

Závažnost rizika	Hodnota rizika
Běžné	<= 30
Střední	> 30 a <=50
Důležité	> 50 a <= 90
Kritické	> 90

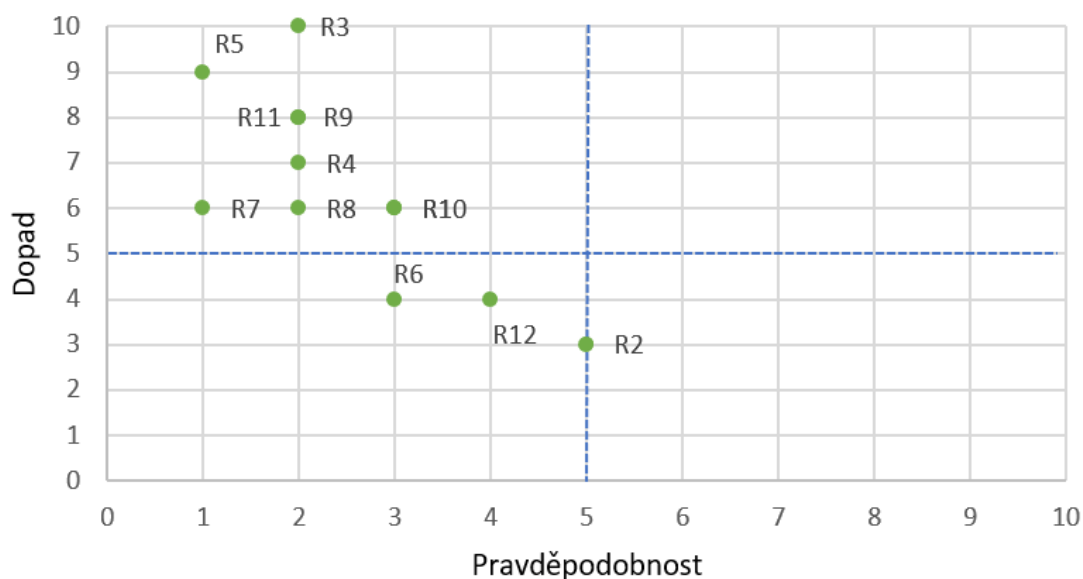
### 3.2.9.2 Mapa rizik

Mapa rizik vizuálně vyjadřuje jednotlivá rizika z hlediska jejich dopadu a pravděpodobnosti. Rizika v pravém horním rohu mapy jsou nejzávažnější. Rizika v levém dolním rohu jsou naopak nejméně závažná. První graf pod textem zobrazuje mapu rizik před opatřeními a druhý mapu rizik po aplikaci opatření.



Graf 1 Mapa rizik před aplikací opatření, zdroj: vlastní zpracování

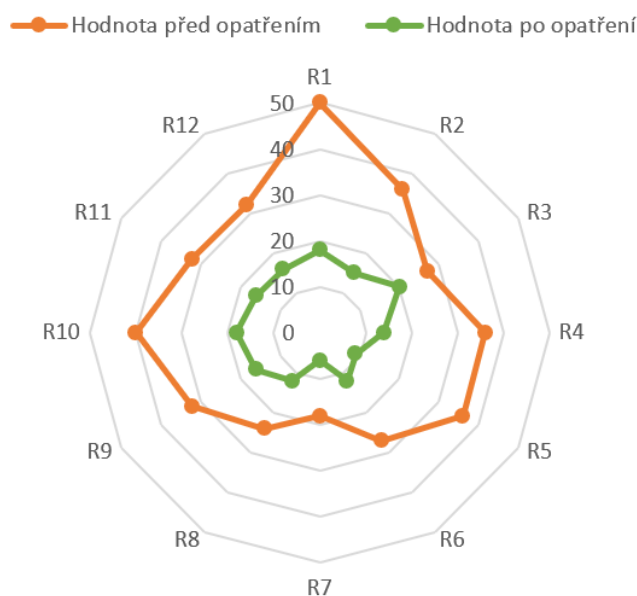
Můžeme vidět, že v pravém horním kvadrantu mapy rizik, tzv. kvadrantu kritických rizik, se nachází riziko s číslem 2. Na hranici tohoto kvadrantu a levého horního kvadrantu leží rizika s čísly 1 a 10. V levém horním kvadrantu, tzv. kvadrantu významných rizik, leží většina rizik výše provedené analýzy. Bezvýznamná rizika nebyla v rámci analýzy řešena, a tak je levý dolní kvadrant nejméně významných rizik prázdný. Obecně můžeme zhodnotit, že projekt má málo kritických rizik, ale mnoho významných rizik. Vliv opatření má za cíl snížit pravděpodobnost výskytu rizika nebo jeho dopad. Aktualizovaná mapa rizik, která zahrnuje opatření, následuje.



Graf 2 Mapa rizik po aplikaci opatření, zdroj: vlastní zpracování

Na mapě rizik po opatřeních můžeme vidět, že již nevidujeme žádné kritické riziko. Dále došlo ke snížení pravděpodobnosti většiny rizik z kvadrantu významných rizik. Některá rizika se dokonce přesunula do kvadrantu bezvýznamných rizik.

Pro lepší souhrnné porovnání změny rizika pomocí opatření následuje pavučinový graf, který zobrazuje celkové hodnoty jednotlivých rizik před aplikací opatření (oranžově) a celkové hodnoty jednotlivých rizik po aplikaci opatření (zeleně). Můžeme vidět, že aplikace opatření značně snížilo celkovou rizikovost projektu.



Graf 3 Pavučinový diagram rizik, zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.10 Rozpočet projektu

V předprojektové části byl vypracován orientační rozpočet, který byl zpřesněn v rámci plánovací etapy projektové části. Zmíněný přesný rozpočet je zachycen v této podkapitole. Následující tabulky vystihují položky rozpočtu a jejich hodnoty. Cílem projektu je získat do firmy 5 DAS, ale rozpočet zahrnuje i alternativy s více DAS.

#### Rozpočtové položky odvíjející se od počtu DAS:

Výšku těchto položek v celkovém rozpočtu přímo ovlivňuje počet rekrutovaných digitálních asistentů. Primární formou spolupráce je smlouva na částečný úvazek, ale pro období letních prázdnin můžeme počítat s krátkodobým přechodem na plný úvazek, proto jsou v následujících tabulkách vypočteny obě varianty.

Tabulka 11 Rozpočtové položky závislé od počtu DAS, zdroj: vlastní zpracování

MZDOVÉ NÁKLADY (MĚSÍČNĚ PERIODICKÉ, ZA DAS) - PART TIME	Hodnota
Hodinová mzda hrubá (HM)	200 Kč
Mzda 0,5 úvazku HM (student do 26) - 80 h	16 000 Kč
Celkové mzdové náklady na DAS včetně agenturních popl. rok 2021	24 000 Kč
Prémie (roční)	24 000 Kč
MZDOVÉ NÁKLADY (MĚSÍČNĚ PERIODICKÉ, ZA DAS) - FULL TIME	Hodnota
Hodinová mzda hrubá (HM)	200 Kč
Mzda 1 úvazek 160 h	32 000 Kč
Celkové mzdové náklady na DAS včetně agenturních popl. rok 2021	48 000 Kč
NÁKLADY ZA DALŠÍ AKTIVITY (PŮLROČNÍ, ZA DAS)	Hodnota
Externí školení (vzdělávací platforma + podíl na školeních)	7 200 Kč
Interní školení	0 Kč
Team-building (cca 2x 2 dny)	6 000 Kč
Školení z katalogu a další (jako běžní zaměstnanci) limit	1 500 Kč
Celkové půl-roční náklady na 1 DAS	14 700 Kč
DALŠÍ NÁKLADY (PŮLROČNÍ, ZA DAS)	Hodnota
Průměr ŘRDS mix, přepočet na DAS (koef. 0,7, půl roku)	16 790 Kč
Technické vybavení (koef. 1, půl roku)	30 000 Kč
Celkové další náklady půl roční	46 790 Kč



### Rozpočtové položky nezávislé na počtu DAS:

Výška těchto položek v celkovém rozpočtu se neodvíjí od počtu rekrutovaných DAS. Jde o náklady samotného programu.

Tabulka 12 Rozpočet pro položky nezávislé od počtu DAS, zdroj: vlastní zpracování

DALŠÍ NÁKLADY NA DAA program	Hodnota
Interní školení - cca 180 hodin	0 Kč
Práce podpůrných oddělení dceřiné společnosti (např. HR, interní komunikace apod.)	0 Kč*
Propagace náborové kampaně	0 Kč*
Jiné nepřímé náklady	0 Kč*
Celkové další náklady na program	0 Kč

\* hrazeno plošně v rámci SLA mimo projekt

Další náklady jsou rovny nule, protože jsou buď hrazeny v rámci SLA smluv plošně pro celou organizaci nebo (v případě interních školení a jiné interní práce) nejsou dle interních směrnic v projektech z finančního pohledu ohodnocovány jako náklad. To je jedním z důvodů, proč se projekt v rámci diplomové práce nezabývá detailněji řízením personálních zdrojů.

### Souhrnný propočet rozpočtu:

Tabulka 13 Souhrnný rozpočet, zdroj: vlastní zpracování

Položka nákladů (měsíční):	Počet digitálních asistentů:			
	1	4	5	10
Mzdové náklady včetně prémie a agenturních služeb	26 000 Kč	104 000 Kč	130 000 Kč	260 000 Kč
Školící a další aktivity	2 450 Kč	9 800 Kč	12 250 Kč	24 500 Kč
Náklady na technické vybavení a další náklady	7 798 Kč	31 193 Kč	38 992 Kč	77 984 Kč
Celkové náklady měsíční	36 248 Kč	144 993 Kč	181 242 Kč	362 484 Kč
Celkové náklady měsíční + 5% rezerva	38 061 Kč	152 243 Kč	190 304 Kč	380 608 Kč
Roční mzdová rezerva pro 4 měsíce plného úvazku pro období prázdnin	88 000 Kč	352 000 Kč	440 000 Kč	880 000 Kč
Celkové náklady roční - tj. celkové náklady na projekt	544 729 Kč	2 178 918 Kč	<b>2 723 647 Kč</b>	5 447 294 Kč

Během prvního roku se nepočítá s navýšením mezd DAS. V případě individuálních potřeb navýšení lze čerpat z rezervy projektu, které jsou k tomuto účelu dostatečné. Navýšení hrubé mzdy o 50 Kč / hod pro 5 DAS by zvedlo celkové měsíční náklady na mzdy přibližně o 20 000 Kč, což činí při rozpočtu pro 5 DAS méně než čtvrtinu měsíční rezervy.

Celkové náklady projektu činí **2,724 mil Kč**. Tyto náklady pokrývají veškeré náklady hrazené projektem spojené s náborem DAS a jejich ročním působením ve firmě včetně mezd, nákladů na technické vybavení a vzdělávání. Rozpočet nezahrnuje náklady za vzdělávání digitálních ambasadorů a personální náklady spojené s realizací interních školení (interní pracovníci skrz všechny útvary) a administrací projektu (role koordinátora). Položky, které nejsou zahrnuty v rozpočtu projektu, jsou financovány jiným způsobem mimo projekt.

### 3.3 Přínosy návrhů řešení

Diplomová práce navrhuje podobu podnikového trainee programu pro konkrétní organizaci a plánuje pomocí metod projektového managementu jeho zavedení. Společnost tak získala vypracované podklady pro tento projekt a může ho realizovat. Práce také může sloužit jako podklad nebo zdroj inspirace pro návrh a zavedení jiných trainee programů nebo schémat pro práci se studenty v organizacích.

Navržený trainee program představuje komplexní systém, jak se studenty v rámci velké konzervativní společnosti pracovat, jak je efektivně začleňovat, využívat a zachovávat jejich inovativní potenciál a vychovávat klíčové pracovníky pro digitální transformaci firmy. Program je navrhnut tak, aby nedocházelo ke krátkodobému vytěžení myšlenek, energie a inovačního potenciálu jednotlivců, jak je běžnou praxí některých firem. Program je dlouhodobě orientován a zakládá si na osobním i pracovním rozvoji studentů, jejich spokojenosti, smysluplné a naplňující práci, kariérním postupu v rámci firmy i dlouhodobé rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Vychovává budoucí leadery, kteří budou moci s využitím nabytých komplexních znalostí, dovedností a zkušeností utvářet budoucnost energetického businessu směrem k enviromentální udržitelnosti, decentralizaci a digitální transformaci.

Návrh trainee programu vznikl na základě jedinečné kombinace analýzy trendů práce s mladými talenty, osobních zkušeností autorky a její práce v organizaci i mimo ni, diskuse se studenty, konzultací s HR oddělením a zkušenými manažery firmy. Návrh trainee programu je pojat komplexně - od popisu průběhu výběrového řízení a specifikace ideálního uchazeče až po definování mechanismů administrace projektu, sběru zpětné vazby ze strany studentů i businessu, definice zapojení stakeholderů a zajištění relevantního rozvoje jeho účastníků. Návrh byl vypracován v souladu s aktuální situací organizace tak, aby firmě pomohl na cestě digitální transformace. Program je navrhnut tak, aby mohlo docházet k jeho neustálému zlepšování.

Projektové podklady v druhé návrhové části práce pomohou s efektivnějším řízením projektu zavedení trainee programu v dané společnosti. V rámci práce byl vypracován logický rámec, výčet klíčových činností, harmonogram, seznam důležitých milníků, rozpočet a přibližný plán využití zdrojů. Dále byla sestavena matice odpovědností a hierarchická struktura prací. Projektová část pracuje s reálnými zdroji,

okolnostmi a omezeními ve firmě a lze tak pro projekt realizace plně využít. Plánování projektu v tomto detailu není pro vybranou společnost běžné, a tak svým rozsahem materiály slouží jako komplexní podklad projektovému manažerovi pro hladší řízení projektu.

## ZÁVĚR

Po vlastních zkušenostech s několika pracovními pozicemi, které jsem měla to štěstí absolvovat během svých studií ve formě částečného i plného úvazku jsem navrhovala program s nejlepším vědomím a svědomím (za využití dostupných materiálů, konzultací s HR oddělením a dalšími pracovníky) tak, aby mladým talentům poskytl ideální prostředí k nastartování jejich kariéry. Během návrhu jsem čerpala ze svých zkušeností, co by mladé ambiciózní studentky, a psala program tak trochu pro mé „mladší já“.

Velkým přínosem vnímám možnost zapojit se do schématu s jasným výsledkem, kdy je kladen důraz na rozvoj účastníka formou mentoringu a stínování velmi zkušených seniorních zaměstnanců, kteří jsou selektivním výběrem těch nejlepších ve společnosti, a formou komplexního vzdělávacího programu. Přesto všechno program umožňuje uchazečům určovat vlastní osud a profilovat se na základě svých preferencí a talentů.

Program dává studentům to nejlepší - zkušené mentory, prostor i finance pro vzdělávání, jasnou kariérní vizi a zajímavou práci, která má potenciál měnit zaběhlé pořádky. Je navrhnut tak, aby mohlo docházet k neustálému zlepšování a harmonizaci s potřebami studentů i společnosti. Zbývá na organizaci, zda dokáže návrh trainee programu naplnit a podpořit jednotlivé stakeholdery v plnění svých rolí vůči trainee programu.

Cíl práce, kterým bylo vytvořit návrh podnikového trainee programu a naplánovat jeho zavedení pomocí technik projektového managementu, byl plně dosažen. Návrh byl popsán v kapitole *Návrh řešení a přínos návrhů řešení*

*Návrh podnikového trainee programu.* Naplánování jeho zavedení pro první rok fungování se věnovala kapitola *Zavedení trainee programu pomocí technik projektového managementu.*

## ZDROJE

- [1] DŘÍMALKA, Filip. *HOT: jak uspět v digitálním světě*. Vydání první. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-755-5101-6.
- [2] *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® Guide)*. Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-162-8251-845.
- [3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [4] ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Prax manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [5] JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademick centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [7] ROUDIAS, Jihane. Mastering Principles and Practices in PMBOK®, Prince 2® and Scrum: Using Essential Project Management Methods to Deliver Effective and Efficient Projects. 1. Pearson, 2015. ISBN 0134060814.
- [8] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
- [9] SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [10] FIALA, Petr. Řízení projektů. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.

- [11] KURIAN, Sitara. Meet the Millennials [online]. KPMG LLP, 2017 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>
- [12] JANDOUREK, Jan. Sociologický slovník. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0.
- [13] ĎÁSEK, Karel. Pracovní život v ČR v generační perspektivě. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Miroslav Suchanec.
- [14] CHILLAKURI, Bharat. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. Journal of Organizational Change Management [online]. 2020, 33(7), 1277-1296 [cit. 2021-04-30]. ISSN 0953-4814. Dostupné z: doi:10.1108/JOCM-02-2020-0058
- [15] PILCHER, Jane. Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy The British Journal of Sociology [online]. 1994, 45(3), 481-495 [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: doi:10.2307/591659
- [16] 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. In McKinsey&Company [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- [17] ONDRUCHOVÁ, Anna. Pracovní očekávání mladé generace v organizaci. Brno 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Tomáš Sirovátka.
- [18] Millennials at work: Reshaping the workplace. In: PwC [online]. 2011 [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- [19] SINGH, Pritam, Asha BHANDARKER a Sumita RAI. Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow. India: SAGE Publications India, 2012. ISBN 8132109953.

- [20] AGARWAL, Hemlata a Pratiksinh VAGHELA. WORK VALUES OF GEN Z: Bridging the Gap to the Next Generation. [online]. In: . [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/334400459\\_WORK\\_VALUES\\_OF\\_GEN\\_ZBridging\\_the\\_Gap\\_to\\_the\\_Next\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/334400459_WORK_VALUES_OF_GEN_ZBridging_the_Gap_to_the_Next_Generation)
- [21] GOMEZ, Karianne, Tiffany MAWHINNEY a Kimberly BETTS. *Welcome to Generation Z* [online]. Deloitte, 2020 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- [22] GEN Z: Emerging Talent: A Brief insight into how we will live and work in the future. SNC LAVALIN [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://careers.snclavalin.com/gen-z>
- [23] AGARWAL, Hemlata a Pratiksinh VAGHELA. *WORK VALUES OF GEN Z: Bridging the Gap to the Next Generation*. [online]. In: . [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/334400459\\_WORK\\_VALUES\\_OF\\_GEN\\_ZBridging\\_the\\_Gap\\_to\\_the\\_Next\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/334400459_WORK_VALUES_OF_GEN_ZBridging_the_Gap_to_the_Next_Generation)
- [24] BOGRAD, Larry a Natalie BOGRAD. How to Engage Gen Z Learners in the Workplace. *Training Industry* [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/articles/content-development/how-to-engage-gen-z-learners-in-the-workplace/>
- [25] JODRELL, Will a Rupert ANGEL. Developing a Model for What is Best in Graduate Development. *Graduate Works* [online]. London [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: [http://www.graduateworks.com/system/files/best%20of%20small\\_0.pdf](http://www.graduateworks.com/system/files/best%20of%20small_0.pdf)



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Trojdimenzionální vyjádření trojimperativu, zdroj: vlastní zpracování dle [5]	16
Obrázek 2 Struktura logického rámce, zdroj: vlastní zpracování dle [5]	19
Obrázek 3 Logické vazby v logickém rámci, zdroj: vlastní zpracování dle [5]	22
Obrázek 4 Vertikální logika v logickém rámci, zdroj: vlastní zpracování dle [5]	23
Obrázek 5 Průběh předprojektové části, zdroj: vlastní zpracování dle [5]	27
Obrázek 6 Schéma plánování projektu, zdroj: vlastní zpracování dle [3]	32
Obrázek 7 Grafické znázornění struktury WBS, zdroj: vlastní zpracování dle [5]	33
Obrázek 8 Princip nárazníků v projektu, zdroj: vlastní zpracování dle [3]	40
Obrázek 9 Mapa rizik dle skórovací metody, zdroj: vlastní zpracování dle [3]	47
Obrázek 10 Skupiny stakeholderů dle míry očekávání a vlivu, zdroj: vlastní zpracování dle [6]	49
Obrázek 11: Schéma organizační struktury, zdroj: vlastní zpracování	51
Obrázek 12: Schéma DA v kontextu organizace, zdroj: vlastní zpracování	53
Obrázek 13 Pilíře GEM modelu, zdroj [25]	62
Obrázek 14 GEM - pilíř 1, zdroj [25]	63
Obrázek 15 GEM - pilíř 2, zdroj [25]	63
Obrázek 16 GEM - pilíř 3, zdroj [25]	64
Obrázek 17 GEM - pilíř 4, zdroj [25]	64
Obrázek 18 GEM - pilíř 5, zdroj [25]	65
Obrázek 19 Vazby mezi pilíři, zdroj: vlastní zpracování [25]	65
Obrázek 20 Průběh prvních měsíců po přijetí DAS, zdroj: vlastní zpracování	71
Obrázek 21 Klíčoví stakeholderi zapojeni do DAA programu, zdroj: vlastní zpracování	76
Obrázek 22 Mechanismy zpětné vazby v DAA programu, zdroj: vlastní zpracování	79
Obrázek 23 Cyklický harmonogram zpětné vazby a zlepšování programu, zdroj: vlastní zpracování	81

Obrázek 24	Původní průběh začátku programu, vlastní zpracování .....	101
Obrázek 25	Aktualizovaný průběh začátku programu, vlastní zpracování .....	101
Obrázek 26	Hierarchická struktura prací - WBS, zdroj: vlastní zpracování .....	105
Obrázek 27	Ganttův diagram projektu, část 1, zdroj: vlastní zpracování.....	112
Obrázek 28	Ganttův diagram projektu, část 2, zdroj: vlastní zpracování.....	113
Obrázek 29	Ganttův diagram projektu, část 3, zdroj: vlastní zpracování.....	114

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1	Příklad definování činností, zdroj: vlastní zpracování dle [5] .....	34
Tabulka 2	Charakteristické rysy ideálního uchazeče o roli DAS .....	83
Tabulka 3	Průběh výběrového řízení pro roli DAS .....	86
Tabulka 4	Průběh 3. kola výběrového řízení na pozici DAS.....	87
Tabulka 5	Hrubý plán školení pro první měsíce programu .....	93
Tabulka 6	Návrh základních typů školících a rozvojových aktivit .....	94
Tabulka 7	Logický rámec projektu, zdroj: vlastní zpracování .....	103
Tabulka 8	Matice odpovědností.....	116
Tabulka 9	Souhrnná tabulka řízení rizik.....	121
Tabulka 10	Rozpočtové položky závislé od počtu DAS .....	125
Tabulka 11	Rozpočet pro položky nezávislé od počtu DAS .....	126
Tabulka 12	Souhrnný rozpočet .....	126

## **SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ**

Graf 1 Mapa rizik před aplikací opatření, zdroj: vlastní zpracování .....	123
Graf 2 Mapa rizik po aplikaci opatření, zdroj: vlastní zpracování .....	124
Graf 3 Pavučinový diagram rizik, zdroj: vlastní zpracování .....	124